



**CATARINA INÊS
FERNANDES DE
SOUSA**

**MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NA
UNIDADE DE NEGÓCIO CASA – SONAE MC**



**CATARINA INÊS
FERNANDES DE
SOUSA**

**MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NA
UNIDADE DE NEGÓCIO CASA – SONAE MC**

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Marlene Castro Amorim e sob coorientação da Professora Doutora Maria João Pires Rosa, Professoras Auxiliares do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

**«Nós somos o que fazemos repetidamente.
A excelência por tanto não é um feito, mas um hábito.»**

Aristóteles

*Aos meus pais, à minha irmã Cristiana, ao meu avô e ao meu sobrinho João Maria
pelo valor incalculável que representam.*

o júri

presidente

Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura Sá
Professora Auxiliar, Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia

Professora Doutora Marlene Paula Castro Amorim
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

A todos os que tornaram esta caminhada mais fácil, o meu muito obrigada. E a todos os que nem sempre lhes foi possível tornarem o meu caminho mais ágil, obrigada por me tornarem mais apta para o futuro.

Aos meus pais por me terem educado à sua semelhança, pelo orgulho e exemplo de esforço e dedicação.

À mulher da minha vida, Cristiana, minha irmã, minha doce irmã.

Referência de vida, de inteligência e de sentido crítico da vida, do que nos ensombra mas que não nos tomba.

À Universidade de Aveiro, instituição da qual me orgulho todos os dias. Pela formação e pela versatilidade. Pela inspiração e pela influência que não seria igual se a cidade não fosse Aveiro. Obrigada, Aveiro, pela vultosa série de raridades que te faz tão ou mais autêntica que as restantes academias do país.

agradecimentos¹

Às minhas orientadoras, Prof. Dr.^a Marlene Amorim e Prof. Dr.^a M^a João, pelo apoio e cooperação.

À Mónica Moás por ter acreditado em mim, e como na vida para além de sorte é preciso uma oportunidade, serei sempre grata pela oportunidade única. Não obstante, a toda a equipa da Direção Comercial Casa e Têxtil da Sonae MC e respetivas sinergias, o meu sincero agradecimento.

Aos meus colegas de ingresso à empresa, que de um caminho árduo fizeram uma caminhada graciosa e prazerosa. Telma, Catherine, Catarina e Nuno: não imagino outra forma de acontecer. O meu muito obrigada pelo que foram e pelo que são. *“Encontramo-nos num MBA por aí.”*

Às Anas da minha vida, Ana Queijo, a mais bela companheira de vida, a harmonia e a perseverança personificadas, outrora descobertas na doce cidade de Aveiro; Ana Gonçalves, pela menina astuta a palpar um futuro promissor, mas mais ainda pela amiga que se revelou; Ana Afonso, pela bravura e coragem de ser uma observadora do mundo. *Voa, borboleta, voa sempre.*

Aos Joões da minha vida: João Maria por teres nascido na altura mais assertiva e bela, por seres o projeto mais importante que quero ver crescer, amadurecer e vencer.

Ao João Filipe, por seres um amigo como poucos, um homem como muitos, mas especial como muito poucos.

Cristiana, minha bela descoberta que me faz acreditar todos os dias numa força maior, numa vontade resiliente e persistente do que somos, de quem queremos ser e do que vamos ser. *Acredita!*

Maria, Mafalda, Sónia e Diogo Meira são vocês, parte integrante do meu equilíbrio, da ligação profunda às nossas origens. *Não se afastem muito!*

agradecimentos²

À minha Vanessa, serviçal da felicidade refletida nas crianças espalhadas pelo mundo. *O mundo precisa de pessoas como tu.*

À minha prima Isabel, única na sua forma de ser, irradiando energia e bem-estar é mais uma força da natureza que esta família gerou.

Às minhas colegas e amigas de tempos mais difíceis de universidade, que se revelaram fontes de carinho e energia inesgotáveis: Juliana, Lúcia, Maria e Sara. Desejo-vos o que de melhor espero também alcançar. Todas vocês têm um talento gigante. *Não se afastem muito, também, irei atrás.*

À Tânia pela partilha dos momentos mais difíceis nesta reta final.

Às descobertas agradáveis e indispensáveis da vida: Malu, Gi, Vasco, Francisco, Gama, Zé e Pumba por todo o companheirismo de anos que está bem longe de cessar; Cláudia Vitorino e Ricardo Conde, obrigada por tornarem Lisboa a minha casa e pelo significado que lhe deram, porque as cidades são as pessoas; Valter, ainda que longe, por acreditares tanto ou mais em mim do que eu própria; Eva, por permaneceres e por seres; Pedro Rebelo por teres dado sentido ao verdadeiro trabalho em equipa ao mesmo tempo que se descobria uma sincera amizade e admiração mútua, contigo percebi o quão fantástico é ir mais longe em equipa; Tiago Costa pela motivação extra quando ela já era escassa.

À arte que equilibra o espírito e mantém são o cérebro: a música e o cinema.

Por fim, e como os últimos são os primeiros, à Carla Araújo, mentora do meu futuro profissional, pela confiança e amizade mas fundamentalmente por me querer de braço dado neste desafio que é o futuro conjunto.

Ser grata é um dom que pretendo preservar, contudo, o que detalhei em frases díspares resume-se unicamente ao primeiro parágrafo.

palavras-chave

Serviços, retalho, experiência de compra, *customer experience management*.

resumo

A experiência de compra é um conceito referenciado no âmbito dos serviços e é uma constante preocupação no seio das empresas. A Sonae é a retalhista líder em Portugal e faz jus ao título de inovadora, pois a sua aposta alicerça-se na predominância de melhoria contínua do serviço prestado, bem como na relação estabelecida com o cliente. O presente projeto tem como objetivo minimizar os obstáculos durante o processo de compra dos produtos da Unidade de Negócio Casa concedido nos hipermercados da Sonae MC. Para isso, averiguam-se as causas e definem-se os pressupostos do problema, propondo-se, por fim, um conjunto de sugestões de melhorias práticas e executáveis no contexto comercial. O trabalho iniciou-se com a definição de um *framework* concetual para a experiência de compra, tendo por base os fatores indispensáveis a um processo de compra ideal em sistemas de *self-service*; seguidamente procedeu-se à auscultação de diferentes clientes, bem como a uma análise das melhores práticas da concorrência. Os dados e informações recolhidos permitiram identificar um conjunto de medidas a implementar num futuro próximo, com o intuito de tornar os artigos expostos em loja mais vendáveis e capazes de “comunicar” melhor com o cliente, tornando a experiência de compra em supermercado mais agradável.

keywords

Services, retail, shopping experience, customer experience management.

abstract

The shopping experience is an essential concept in the services sector, as well as a main concern within many companies. Sonae is Portugal's top retailer and is at the forefront of innovation for its priority is the continuous improvement of service delivery and the relationship with the customer. This internship project aims to minimize the issues that undermine the shopping process of the Home Business Unity's products in Sonae MC's hypermarkets. With that in mind, throughout this dissertation I look into the causes and define the assumptions of the problem. Finally, a set of suggestions for improvement, practical and feasible in the commercial context, is presented.

The project was initiated by defining a conceptual framework for the shopping experience, based on the factors key to the ideal self-service shopping process. Then, customers were polled and an analysis of Sonae's competitors' best practices was carried out. The data and information collected allowed the identification of a set of measures to be implemented in the short term. These measures intend to make the products displayed in-store more appealing but also make them communicate with the customer turning their shopping experience into a more pleasurable one.

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE FIGURAS	III
ACRÓNIMOS	VI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	2
1.2. OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	4
1.3. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 SERVIÇOS.....	7
2.1.1 O PAPEL PREPONDERANTE DOS SERVIÇOS	8
2.1.2 DESENHO DO PROCESSO DE SERVIÇOS	9
2.1.3 SELF- SERVICE	11
2.1.4 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS SERVIÇOS	12
2.2 RETALHO.....	17
2.3 PROCESSO DE COMPRA	19
2.4 EXPERIÊNCIA DE COMPRA E DE CLIENTE.....	20
2.4.1 O CONSUMIDOR	23
2.4.2 FRAMEWORKS DE EXPERIÊNCIA DE COMPRA/CLIENTE	25
2.4.3 MELHORAR E MONITORIZAR A EXPERIÊNCIA DE COMPRA.....	27
2.5 BENCHMARKING	28
3. APRESENTAÇÃO DO CASO DE ESTUDO	31
3.1 TIPIFICAÇÃO DE UM ESPAÇO COMERCIAL RETALHISTA	31
3.2 A ESTRUTURA COMERCIAL DA UN CASA	34
3.3 INPUTS – RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	37
3.3.1. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS KPI'S DA UN CASA.....	37
3.3.2. SEGMENTAÇÃO ESTILO DE VIDA DOS CLIENTES SONAE	40
3.3.3. CLUSTERIZAÇÃO DE LOJAS.....	42
3.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO NO ÂMBITO DA UN	43

4. PROJETO DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NA UN CASA	45
4.1 <i>FRAMEWORK</i> CONCEPTUAL PARA A EXPERIÊNCIA DE COMPRA DA UN CASA	45
4.2 INQUÉRITO DE MONITORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA.....	50
4.2.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA	50
4.2.2. CONJUNTURA DAS LOJAS SELECIONADAS.....	51
4.2.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE CLIENTES	52
4.2.4 QUESTÕES COLOCADAS.....	52
4.2.5 PRINCIPAIS RESULTADOS.....	54
4.2.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	64
4.3 EXERCÍCIO DE <i>BENCHMARKING</i>	65
4.4 DOCUMENTOS DE APOIO À MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA DA UN – SONAE MC	69
5. CONCLUSÕES.....	85
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO¹.....	91
ANEXO².....	95
ANEXO³.....	103
ANEXO⁴.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fotografias da abertura do 1º Continente no país, em Matosinhos, 1985.	2
Figura 2: Organograma estrutural das <i>holdings</i> e <i>sub-holdings</i> da Sonae (fonte: apresentação institucional do grupo Sonae)	2
Figura 3: Insígnias pertencentes à Sonae MC (fonte: apresentação institucional do grupo Sonae)	3
Figura 4: Estrutura Organizacional do Pelouro Não Alimentar na Sonae MC (fonte: elaboração própria)	3
Figura 5: Organograma da Unidade de Negócio Casa proveniente da Direção Comercial Casa e Têxtil (fonte: elaboração própria)	4
Figura 6: Fase de diagnóstico do projeto (fonte: elaboração própria)	5
Figura 7: Fases do projeto de investigação (fonte: elaboração própria)	5
Figura 8: População empregada por setor de atividade económica em Portugal (1974-2014) (fonte: PORDATA / Instituto Nacional de Estatística (INE) última atualização 2015-02-10)	8
Figura 9: Distribuição do Valor Acrescentado Bruto e de emprego em Portugal, no ano de 2013 (fonte: GEE- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia Retirado de: AICEP, setembro de 2014)	9
Figura 10: <i>Framework</i> de análise dos serviços (adaptado de Britan e Lojo, 1993).....	10
Figura 11: Ciclo de um serviço de um supermercado baseado em Corrêa (1994)	11
Figura 12: O Modelo SERVQUAL e as Cinco Dimensões da Qualidade nos Serviços	13
Figura 13: Os diversos tipos de cliente em função do resultado do processo de serviço. (Corrêa, 1994)	14
Figura 14: <i>Framework</i> de Serviço de Excelência (adaptado de Berry (1995)	15
Figura 15: Três tipos de qualidade de serviço (adaptado de Gummesson (1991).....	16
Figura 16: Fatores que influenciam as expetativas dos clientes (adaptado de Corrêa et al., 1994)	16
Figura 17: Curiosidade sobre o retalho (Levy et. al, 2014)	17
Figura 18: Componentes intervenientes da estratégia retalhista (adaptado de Levy et. al, 2014).....	18
Figura 19: TOP 20 do retalho mundial (WPP, 2014)	18
Figura 20: Citação retirada da <i>Harvard Business Review December 2011</i>	19
Figura 21: Etapas do processo de decisão do consumidor (Solomon, 1999)	19
Figura 22: Fases do processo de compra (adaptado de Levy et. al, 2014)	20
Figura 23: O processo de <i>Customer Experience Management</i> (Schmitt, 2003).....	21
Figura 24: Os 5 passos da CEM (Schmitt, 2003) – versão resumida	21
Figura 25: As 5 áreas de aplicação da CEM (Schmitt, 2003)	22
Figura 26: Tabela de autores relevantes para o estudo do CEM (fonte: elaboração própria)	22
Figura 27: Fases da tomada de decisão e avaliação do serviço (Zeitham et al, 1996).....	23
Figura 28: Diferenças entre CEM e CRM (Meyer e Schwager, 2007).....	24
Figura 29: Fatores que contribuem uma experiência de compra agradável, segundo Ibrahim (2002).....	25
Figura 30: Framework de Experiência de Compra em Retalho (Levy et al, 2009)	25
Figura 31: Framework para a CEM proposto por Kamaladevi (2010).....	26
Figura 32: Framework de CEM por Nemani (2013)	26
Figura 33: Modelo de processo para medir/monitorizar a experiência de cliente	27
Figura 34: <i>Framework</i> de Melhoria da Experiência de Cliente (Botha et. al, 2010)	28

Figura 35: Planta esquemática de um hipermercado na Sonae MC.....	32
Figura 36: Planta da secção de produtos para a casa no Continente Modelo da Marinha Grande	33
Figura 37: Planta da secção de produtos para a casa no Continente do Gaiashopping	33
Figura 38: Estrutura mercadológica.....	34
Figura 39: Estrutura hierárquica da UN Casa Figura 40: Equipa comercial por categoria.....	34
Figura 41: Macro fases das funções da equipa comercial da UN Casa	35
Figura 42: Classificação e estruturação de tipologia de gama de produtos	35
Figura 43: Sinergia interdepartamental do funcionamento da UN Casa	36
Figura 44: Vendas Líquidas (€) da UN Casa 2014 vs. 2013.....	37
Figura 45: Visão gráfica da evolução de VL da UN Casa 2014 vs. 2013	38
Figura 46: Peso percentual (em Vendas Líquidas) das subcategorias respetivas	38
Figura 47: Peso percentual (em Vendas Líquidas) das subcategorias respetivas	39
Figura 48: Clusterização de lojas da Sonae MC em 2013	42
Figura 49: Análise interna e externa de pontos fortes e fracos da UN Casa (elaboração própria).....	43
Figura 50: Imagens da loja do Continente de Cascais (2014)	44
Figura 51: <i>Framework</i> de Experiência de Compra definido no projeto de estágio	45
Figura 52: <i>Framework</i> da Experiência de Compra da UN Casa (gráfico teia)	48
Figura 53: Lojas selecionadas como amostra para a realização do inquérito	50
Figura 54: Enquadramento ao nível da equação de vendas da UN Casa e da Sonae em índice Real/Histórico das lojas CNT da amostra – lojas CNT.....	51
Figura 55: Enquadramento ao nível da equação de vendas da UN Casa e da Sonae em índice Real/Histórico das lojas MDL da amostra - lojas CNT MDL	52
Figura 56: Quadro síntese das questões colocadas no inquérito no âmbito de avaliação da EC atual na UN Casa	53
Figura 57: Quadro síntese das questões colocadas no âmbito da EC em subcategorias específicas da UN Casa	53
Figura 58: Questão 13) Sexo dos inquiridos Figura 59: Questão 14) Idade dos inquiridos	54
Figura 60: Questão 15) Grau de escolaridade dos inquiridos.....	54
Figura 61: Questão 16) Loja preferencial dos inquiridos	54
Figura 62: Questão 1) Lojas eleitas como destino de compra de produtos para o lar (Legenda NS: Não sabe)	55
Figura 63: Questão 2) Gasto médio em produtos do lar (em geral)	55
Figura 64: Questão 3) Frequência de compra dos produtos para o lar (em geral).....	56
Figura 65: Questão 4) Frequência de compra no Continente, em artigos não alimentícios	56
Figura 66: Questão 6) Motivos pelos quais o cliente não costuma comprar no Continente (UN Casa)	57
Figura 67: Questão 5) Motivos de compra no Continente (UN Casa).....	57
Figura 68: Questão 7) Peso das compras percebidas pelo cliente das 10 categorias da UN Casa	57
Figura 69: Questão 7.1) Nº de respostas por subcategoria de mesa, cozinha, lavandaria,.....	58
Figura 70: Questão 8) Média das pontuações atribuídas às categorias da UN Casa segundo os parâmetros definidos .	60
Figura 71: Questão 9) Sugestões dos inquiridos para melhorar as categorias da UN Casa.....	61
Figura 72: Questão 10) N.º de respostas obtidas sobre a aquisição dos produtos em análise	61
Figura 73: Questão 11) Pontuação média obtida para cada um dos parâmetros caracterizadores	62
Figura 74: Resultado das médias de respostas do <i>framework</i> das subcategorias consideradas críticas	62

Figura 75: Ficha de exercício de <i>benchmarking</i> em novembro de 2014 - exemplo	67
Figura 76: Ficha de exercício de <i>benchmarking</i> em novembro de 2014 – exemplo de classificação da loja segundo o <i>framework</i> de EC	68
Figura 77: 3 M's da melhoria contínua: Medir, Monitorizar, Melhorar	84

ACRÓNIMOS

CEM – *Customer Experience Management*

CNT – Continente

CNT BD – Continente Bom Dia

CNT MDL – Continente Modelo

CRM – *Customer Relationship Management*

DC – Direção Comercial

DCCT – Direção Comercial Casa e Têxtil

DCL – Direção Conceção Loja

DDP – Direção de Desenvolvimento do Produto

DOP - Direção de Operações

EC – Experiência de Compra

Efanor – Empresa Fabril do Norte

GCA – Gestão da Cadeia de Abastecimento

KPI – *Key Performance Indicator*

NPS – *Net Promoter Score*

PVP – Preço de Venda ao Público

SKU – *Stock Keeping Unit*

Sonae – Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados

Sonae MC – Sonae Modelo Continente

UN – Unidade de Negócio

VL – Vendas Líquidas

YTD – *Year to Date*

INTRODUÇÃO

«You have to trust that the dots will somehow connect in your future.»

Steve Jobs

«O consumidor deseja promover a utilidade funcional dos seus consumos a experiências multidimensionais em que a componente do prazer/entretenimento e de conteúdo que alimenta, potencialmente a partilha com terceiros, são centrais. A procura expressa desse fator “UAU!” está a treinar o seu olhar para uma nova perspetiva do mundo e dos produtos/serviços que consome.»

Tendências do Consumidor (2014)

O mundo alucinante em que vivemos e o ritmo estonteante da evolução a que a espécie humana assiste faz com que sejamos cada vez mais críticos e mais competitivos, mas acima de tudo que procuremos ser melhores. A melhoria contínua é hoje um assunto central em diferentes contextos industriais, em empresas e organizações diversas, nos negócios, na economia e em muitos e variados setores que sem melhorias nos seus serviços não teriam sabido reter os seus clientes.

Nos tempos que correm não basta ser bom, é preciso ser muito bom, agir rapidamente e acompanhar o preço que o nosso cliente estiver disposto a pagar. Na história das vendas e do sucesso empresarial, já foi escrito que o “cliente compra pelas razões dele, não pelas de quem vende”.

O esforço por entrar no *mindset* dos consumidores é uma preocupação central de qualquer empresa, seja ela pequena, grande ou média. A retenção do cliente, ou pelo menos a garantia da sua satisfação, assumem atualmente um papel fundamental que há algumas décadas atrás não era sequer valorizado. Antigamente, as empresas agiam em função da saciação das necessidades sentidas no consumidor e trabalhava-se deste modo causa-efeito. Hoje elabora-se uma previsão de causa-efeito e é neste sentido que muitas empresas trabalham, sendo por isso mesmo referenciadas como *top of mind*, porque são elas que respondem com o fator “UAU” referido pelo consumidor, em 2014.

E é nesta era, de nativos digitais, que nos encontramos, onde não se é tolerante a certos tipos de anomalias nos serviços quando já se está, de certa forma, habituado a uma *performance standard*, sem erros, sem atrasos, sem grandes contrapartidas, porque se elas existirem, o cliente vai procurar ao concorrente do lado. As empresas encontram-se assim numa corrida pela perfeição, onde todos a buscam como forma de fazer prevalecer o seu serviço ou o seu produto, apostando nalguma característica que os distinga.

O projeto de melhoria (e monitorização) da Experiência de Compra na Unidade de Negócio (UN) Casa da Sonae MC, local onde foi desenvolvido o estágio, tem como preocupação central a melhoria contínua aplicada à experiência de compra, ou por outras palavras, aplicada à experiência do cliente no ato de compra. Ao longo do tempo, detetou-se que o cliente sente mais dificuldades do que as que são plausíveis para atingir a excelência do serviço prestado, e, por isso, pretendeu-se perceber o porquê das mesmas, avançando depois com propostas de melhoria e potencializando meios para que o processo de compra nas lojas Continente decorra sem entraves, sem ineficiências e resultando na valorização do serviço prestado. Desta forma, este projeto é incubado no tema da satisfação do cliente, pretendendo melhorar o serviço prestado nos hipermercados e supermercados da insígnia Modelo Continente, a Sonae MC.

I.1. Apresentação da Organização

A Sonae é um grupo de retalho alimentar que se tem revelado líder no mercado ao longo dos seus 56 anos de história. O ano de 1985 marca o nascimento da distribuição moderna em Portugal, com a abertura do primeiro hipermercado, o Continente de Matosinhos, pelo grupo Sonae. Com parcerias estratégicas nos negócios dos centros comerciais e telecomunicações, e com uma área de gestão do património imobiliário de retalho e outra de gestão de investimentos ativos, é uma organização que, através das suas marcas, negócios ou parcerias, está presente em 67 países, com cerca de 40 mil colaboradores.



Figura 1: Fotografias da abertura do 1º Continente no país, em Matosinhos, 1985.

A Efanor - Empresa Fabril do Norte, foi a primeira empresa portuguesa a produzir carrinhos de linha em Portugal. Esta empresa marca a primeira experiência profissional de Belmiro de Azevedo (CEO e *chairman* do grupo Sonae até 2014) como Engenheiro Químico Industrial. Mais tarde, a Efanor foi detida a 100% por Belmiro de Azevedo, e atualmente detém 53% das ações do grupo Sonae (tal como mostra a figura 2), sendo por isso a representante da família Azevedo dentro da Sonae.

A Sonae- Sociedade Nacional de Estratificados, foi fundada em 1959 e fez o arranque de produção de termolaminados decorativos (laminite) em 1962. Em 1965 procede à contratação de Belmiro Azevedo, como Diretor de Investigação e Desenvolvimento, devido às dificuldades económicas e financeiras que se faziam sentir.

Atualmente, e tal como ilustra a Figura 2, a *holding*¹ Sonae tem a seu cargo 6 *sub-holdings* de diferentes negócios: (1) retalho alimentar, (2) retalho especializado, (3) imobiliário de retalho, (4) gestão de investimentos, (5) centros comerciais e (6) telecomunicações.

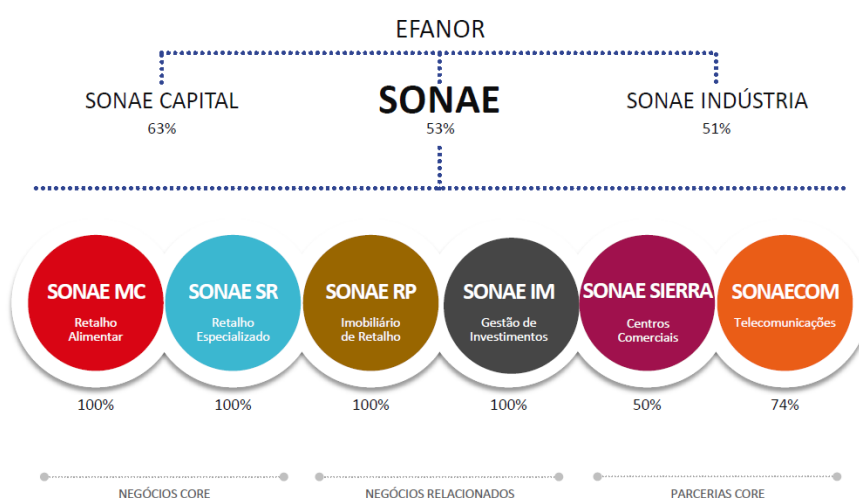


Figura 2: Organograma estrutural das *holdings* e *sub-holdings* da Sonae (fonte: apresentação institucional do grupo Sonae)

É na Sonae MC – Modelo Continente – que se encontra a área de negócio de retalho alimentar da Sonae. Atualmente a Sonae MC dispõe das seguintes insígnias: **Continente** (40 hipermercados), **Continente**

¹ **holding**: sociedade gestora de participações sociais que administra conglomerados de um determinado grupo empresarial.

Modelo (128 supermercados, incluindo Madeira e Açores), **Continente Bom Dia** (46 supermercados de conveniência), **Continente Ice** (produtos congelados), **Bom Bocado** (cafetarias), **Note!**, **Well's**, **Pet&Plants**, **ZU** (loja de comida e acessórios para animais, em funcionamento desde dezembro de 2014) e **Meu Super** (lojas de proximidade em formato franchising). (Figura 3)



Figura 3: Insígnias pertencentes à Sonae MC (fonte: apresentação institucional do grupo Sonae)

O projeto desenvolvido no grupo Sonae, que é descrito neste documento, decorreu no âmbito do programa «Call for Solutions», dentro da Unidade de Negócio (UN) Casa, inserida na Direção Comercial Casa e Têxtil (DCCT) proveniente do pelouro Não Alimentar da Sonae MC (Figura 4).

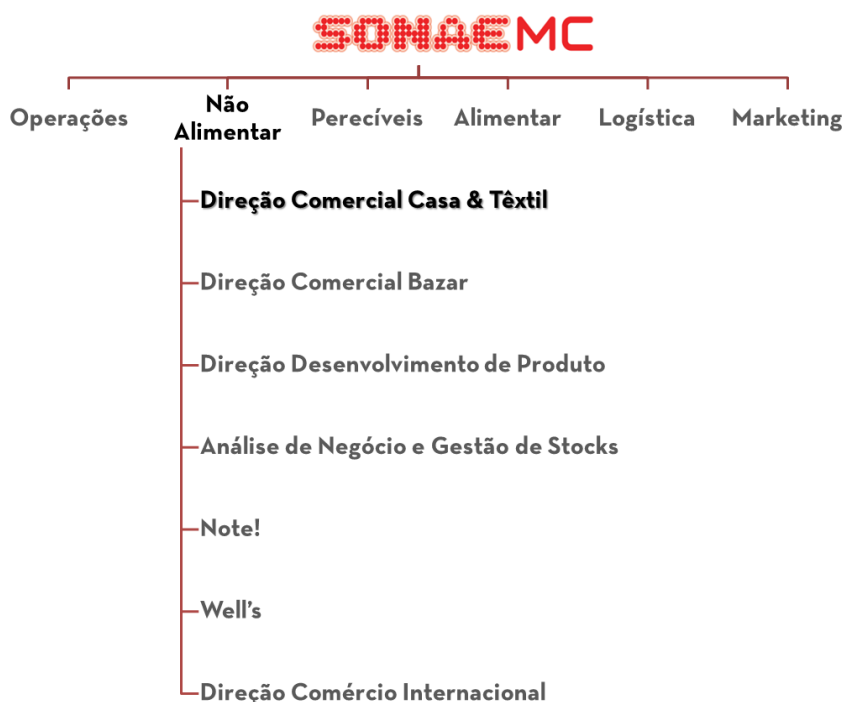


Figura 4: Estrutura Organizacional do Pelouro Não Alimentar na Sonae MC (fonte: elaboração própria)

A Direção Comercial Casa e Têxtil alberga a Unidade de Negócio (UN) Casa, estrutura onde o projeto teve incidência, sendo exemplificada a sua estrutura no organograma da Figura 5.

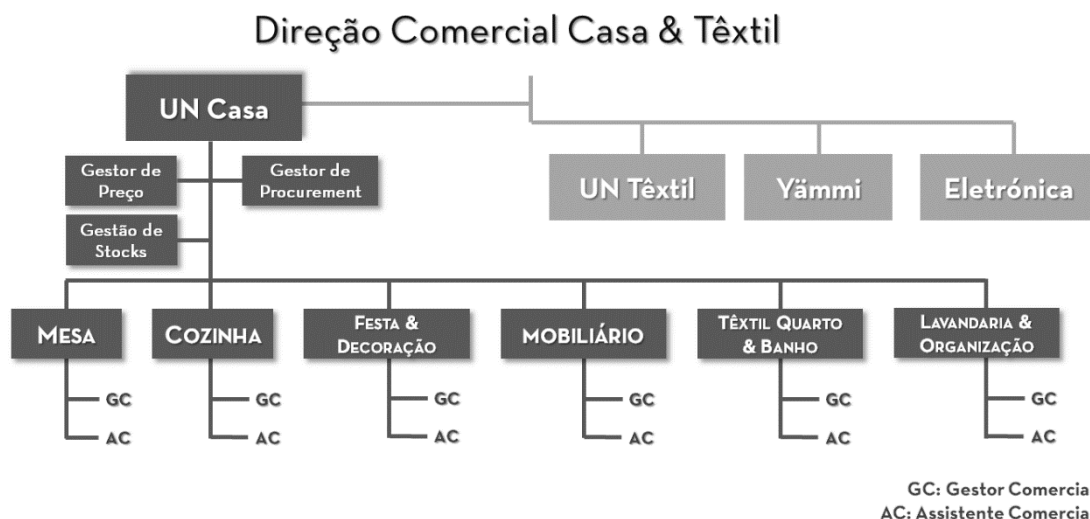


Figura 5: Organograma da Unidade de Negócio Casa proveniente da Direção Comercial Casa e Têxtil (fonte: elaboração própria)

É na Unidade de Negócio base que se apuram as decisões comerciais e estratégicas relativas aos produtos não alimentares destinados ao lar, os quais são disponibilizados nos pontos de venda Continente (CNT) e Continente Modelo (CNT MDL). Esta UN tem, à data, associados 6 Gestores Comerciais (GC) e respetivos Assistentes Comerciais (AC), responsáveis pela administração das dez categorias de produtos destinados à casa. As dez categorias e respetivos produtos são apresentados no Anexo 1.

1.2. Objetivos e Metodologia

O trabalho desenvolvido no âmbito do projeto realizado teve como objetivo principal a **proposta de ações de melhoria para o processo de experiência de compra da UN Casa**, na Sonae MC.

O desafio proposto vigorava no sentido de monitorizar e melhorar a experiência de compra na UN Casa das insígnias Continente e Continente Modelo. A experiência de compra proporcionada pelo retalhista não correspondia ao que é expectável numa secção dedicada a produtos para casa. O cliente Continente, segundo os estudos de mercado internos à data de 2014, sentia a falta da exposição coordenada dos produtos para a casa e apesar de reconhecer a boa relação qualidade-preço dos artigos e a sua variedade, nem sempre encontrava as melhores soluções para a sua casa por falta de sugestões visuais. (Estudos de Mercado Sonae, 2014).

A acrescer a este facto, o conceito do negócio em causa é *self-service* e, por isso mesmo, a disposição de produtos deve ser intuitiva para o cliente, sem barreiras ao processo de tomada de decisão de compra. Sabe-se que o negócio *core* da Sonae MC é a secção alimentar e, por esse motivo, grande parte dos clientes não se dirige ao Continente com destino às secções não alimentares. Esta realidade constitui um desafio redobrado para criar um ambiente diferenciado das áreas direcionadas a bens alimentares, que potencie e estimule a visita dos clientes à secção dos produtos para casa.

O ano de 2015 é, portanto, marcado pela aposta desta direção comercial (DC) na melhoria da experiência de compra, procurando facilitar o processo de compra, tornando-o harmonioso e convidativo ao cliente, para que este no fim acabe por recomendar o serviço.

A metodologia de investigação seguida no desenvolvimento do projeto assentou em três linhas de orientação, que ao longo do mesmo permitiram desenhar uma solução para o desafio de melhorar a experiência de compra do cliente da UN Casa. Estas linhas de orientação foram «os 3 M's» da Experiência de Compra: Medir, Monitorizar e Melhorar.

O projeto desenvolveu-se em 2 fases principais, uma conceptual e outra operacional, tendo-se recorrido em cada uma delas a diferentes técnicas e metodologias (Figura 6).



Figura 6: Fase de diagnóstico do projeto (fonte: elaboração própria)

De forma sucinta, pode descrever-se como se segue o projeto desenvolvido:

Inicialmente houve a necessidade de definir um **framework** conceptual que abordasse os parâmetros, ou macro fatores, característicos de uma experiência de compra ideal para o cliente das insígnias Continente e Continente Modelo nos locais onde vigoram os produtos não alimentares dedicados à casa.

Com base na definição do conjunto de fatores ideais, procurou-se analisar a perceção dos clientes relativamente à sua experiência de compra, para o que se recorreu à realização de um **inquérito (online)** ao cliente Continente. Este inquérito de auscultação da opinião do cliente permitiu apurar (numa escala numérica de 1 a 10) quão satisfatória é a sua experiência de compra relativamente aos produtos não alimentares para a casa da Sonae MC.

Paralelamente ao inquérito e, através de um exercício de *benchmarking*, foram recolhidos *inputs adicionais* que possibilitaram a identificação de outras oportunidades de melhoria da experiência de compra. O recurso a esta técnica permitiu identificar fontes de inspiração em *players* concorrentes que têm por base o mesmo setor de negócio e gozam das mesmas propriedades comerciais (nomeadamente em termos de *core business*, público-alvo, proximidade geográfica, entre outras), tendo sido possível uma troca de experiências e aprendizagens muito útil ao desenvolvimento do projeto.

O objetivo desta abordagem metodológica incidiu na identificação de propostas de melhoria que maximizem e melhorem a experiência de compra do cliente da Sonae MC. Estas propostas são essencialmente de dois tipos (Figura 7): (a) um conjunto de práticas de melhoria aplicáveis ao processo de compra, que respondam à problemática das categorias da UN em estudo de forma adaptada e concreta e (b) recomendações futuras, num formato de *roadmap*, para monitorização da experiência de compra do cliente da UN, suscetíveis de enquadramento no espaço cronológico e ajustáveis às temáticas que se pretendam averiguar com maior detalhe no futuro.

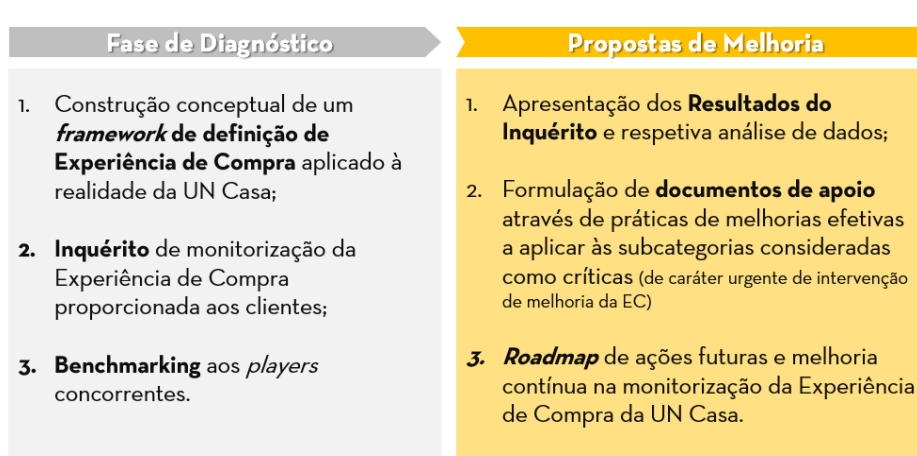


Figura 7: Fases do projeto de investigação (fonte: elaboração própria)

I.3. Estrutura do Documento

Este documento encontra-se estruturado em 5 capítulos:

- a) no capítulo 1 – **Introdução** - faz-se o enquadramento do projeto desenvolvido, referindo-se o problema em análise, os objetivos estabelecidos e a metodologia utilizada.
- b) no capítulo 2 – **Revisão da Literatura** - apresenta a revisão da literatura efetuada para suporte ao trabalho empírico desenvolvido e está dividido em 5 subcapítulos. No primeiro define-se e contextualiza-se a importância dos serviços; no segundo abordam-se conceitos em torno do retalho; no terceiro discute-se uma abordagem estruturada ao processo de compra; no quarto aborda-se a temática da experiência de compra, identificando-se os fatores que contribuem para a concretização de uma compra bem sucedida; no quinto descreve-se sucintamente a técnica do *benchmarking*, referindo-se em que medida o mesmo pode contribuir para o sucesso evolutivo de um negócio.
- b) no capítulo 3 – **Apresentação do Caso em Estudo** - introduz o caso de estudo, abordando-se os conceitos de índole técnica que permitem o entendimento do problema; identificam-se igualmente os pressupostos para a realização do projeto e quais os pontos a ser alvo de estudo e melhoria futura.
- c) no capítulo 4 – **Melhoria da Experiência de Compra na UN Casa** - apresenta os caminhos seguidos na resolução do problema anteriormente identificado e definido. Este capítulo inclui também uma secção de discussão dos resultados obtidos através do tratamento e análise dos dados recolhidos com as diferentes técnicas e metodologias utilizadas: *framework*; inquérito e as propostas de ações de melhoria no âmbito da UN. É igualmente neste capítulo que se discute e apura o alinhamento da organização no âmbito da melhoria contínua do serviço prestado, para que a experiência de compra proporcionada ao cliente de retalho em sistema de *self-service* seja dinâmica, evolutiva e apelativa.
- d) O capítulo 5 apresenta as principais **Conclusões** obtidas com o trabalho realizado, tendo em consideração a revisão da literatura e segundo uma perspetiva de futuro evolutiva. Este capítulo identifica também as limitações do estudo realizado e aponta para um conjunto de ideias de trabalho futuro.

REVISÃO DE LITERATURA

«The mind that opens to a new idea never returns to its original size.»

Albert Einstein

Neste segundo capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os principais assuntos relacionados com o tema do projeto em análise. As temáticas tratadas incidem sobre: 2.1) os **serviços**, incluindo o seu papel no quotidiano e a sua importância no desenvolvimento dos negócios, bem como as particularidades do *self-service* e a necessidade de inovação constante para satisfazer o cliente); 2.2) o **retalho**, nomeadamente as especificidades deste tipo de serviços; e 2.3) o **processo de compra**, detalhando a importância do cliente no mesmo bem como valorização que atualmente é dada à sua 2.4) **experiência de compra**. Por fim, faz-se uma breve descrição da técnica do 2.5) **benchmarking**, referindo-se a sua importância para o sucesso evolutivo de um negócio.

2.1 SERVIÇOS

Diferentes autores ofereceram ao longo do tempo variadas definições do conceito de serviços, sendo de destacar, dada a sua notoriedade, as que se seguem:

“Um serviço é uma atividade, ou um conjunto de atividades, de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre durante a interação entre clientes e serviços prestados por funcionários e/ou recursos físicos, ou de mercadorias e/ou sistemas do prestador de serviço, que são fornecidas como soluções para os problemas dos clientes.” (Gronroos, 1990)

“Serviços são atos, processos e performances.” (Zeithaml et al, 1996)

“Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Tem por característica ser intangível, fazendo com que a sua avaliação seja baseada em perceções.” Lovelock (1996)

“Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Kotler (2000)

“Um serviço é uma experiência intangível, de tempo perecível, executada por um cliente no papel de coprodutor.” Fitzsimmons (2006)

As diferenças entre os produtos e os serviços mais frequentemente mencionadas na literatura desde o início da década de 1960 são: a **intangibilidade** (algo que não é tátil); a **heterogeneidade** (os serviços são menos padronizados do que os bens); a **inseparabilidade** - entre produção e consumo (o termo simultaneidade também é frequentemente usado); e a **perecibilidade** - pois um serviço não pode ser inventariado. Por vezes, a propriedade é também considerada, porque supostamente um serviço não pode vir a ser propriedade do seu comprador (Gummesson, 1991).

Ao longo dos anos, as atenções sobre os serviços foram crescendo e diferenciando-se, tal a evolução galopante do setor e das especificidades do ambiente envolvente e, por isso, hoje o olhar sobre este setor é bastante mais diversificado, refletido e particularizado de acordo com o teor do negócio e o público-alvo.

Atualmente sabe-se que, dentro de certas condições, a produção e o consumo são realmente separáveis para muitos serviços (como no caso da lavandaria, jardinagem e previsão do tempo) e que nem todos os serviços executados são perecíveis (como no caso de filmagens televisivas e eventos desportivos). De modo bastante significativo, muitos serviços destinam-se a criar valor durável para os seus destinatários. (Lovelock et al, 2011).

Normann (2000) refere que os serviços compreendem, normalmente, uma combinação de quatro componentes (os chamados “quatro ingredientes do pacote de prestação de serviços”): **(1)** Capacidade de prestar serviços especializados; **(2)** Vínculos e relações sociais; **(3)** Transferência de *know-how*; **(4)** Gestão e organização do serviço como um produto.

Os serviços são cada vez mais indissociáveis dos produtos ou bens de consumo que se adquirem, podendo influenciar o comportamento de compra do consumidor (Almeida et al, 2014).

Segundo os pontos de vista dos autores referenciados, o valor atribuído aos serviços está em ascensão e, por isso, importa perceber qual o seu papel na nossa sociedade, qual a importância que lhe é atribuída e qual o seu impacto.

2.1.1 O papel preponderante dos serviços

De acordo com Fitzsimmons (2006), a indústria de serviços é atualmente uma fonte de liderança económica. De facto, o setor dos serviços encontra-se em expansão, dominando a economia mundial como nunca antes se viu. Em economias emergentes, a produção de serviços tem vindo a crescer rapidamente e muitas vezes chega a representar metade do Produto Interno Bruto (PIB). O PIB representa o quanto foi gerado em valor pelos setores produtivos de um país num determinado período, geralmente um ano (Lovelock et al, 2011).

Os serviços assumem hoje uma participação crescente no nosso quotidiano, o que não acontecia ainda há poucas décadas atrás. Por este motivo, há um olhar incisivo direcionado para os processos de serviços, maiores níveis de exigência relativamente aos mesmos, e um número crescente de comparações entre diferentes serviços, sendo que em muitos casos o sucesso de um implica o insucesso do seu concorrente.

Em Portugal, o setor terciário da atividade económica (comércio e serviços) tem demonstrado um expressivo crescimento ao longo dos últimos anos (Figura 8).

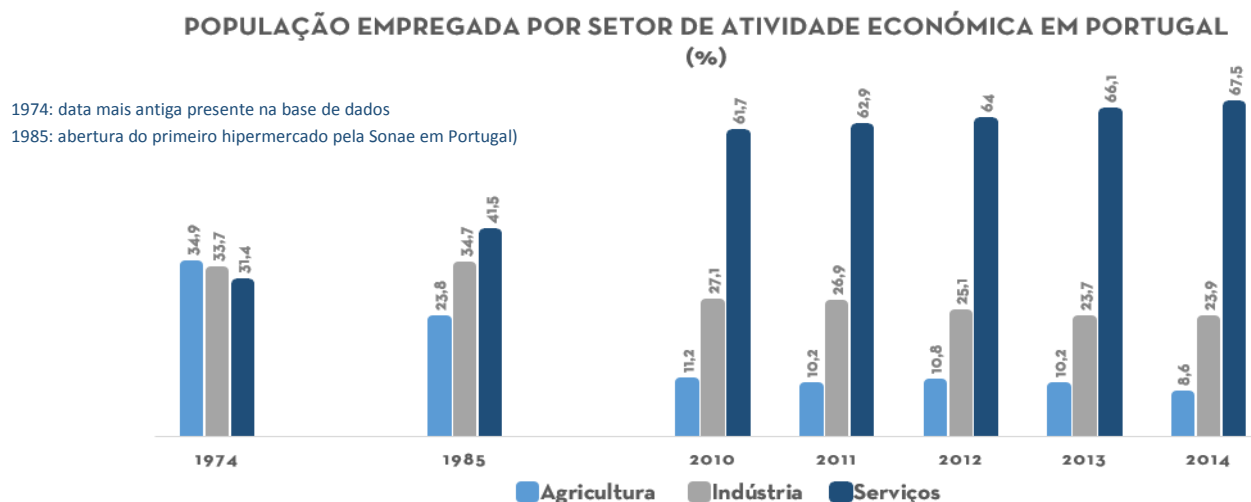


Figura 8: População empregada por setor de atividade económica em Portugal (1974-2014)
(fonte: PORDATA / Instituto Nacional de Estatística (INE) última atualização 2015-02-10)

Como se pode ver pelo gráfico apresentado na Figura 8, na década de 70 os serviços tinham um peso aproximado de 31% na empregabilidade nacional, enquanto em 2014 assumem um valor aproximado de 68%. Num intervalo de 40 anos, verifica-se um aumento de mais do dobro relativamente à importância do setor terciário na empregabilidade nacional.

A relevância económica do setor dos serviços tem, portanto, aumentado nas últimas décadas. A reorientação para os serviços traduziu-se em maiores pesos deste sector no valor acrescentado bruto (VAB) total e no emprego na maioria dos países industrializados (Boletim Económico, 2009).

Os serviços assumem, assim, um papel preponderante na economia mundial e, por consequência, na economia nacional. Por este motivo o Valor Acrescentado Bruto (VAB), valor monetário que apresenta a diferença entre os custos de produção e as receitas de vendas, revela-se num bom indicador para reforçar a importância dos serviços em Portugal e o seu peso representativo face aos restantes setores (Figura 9).

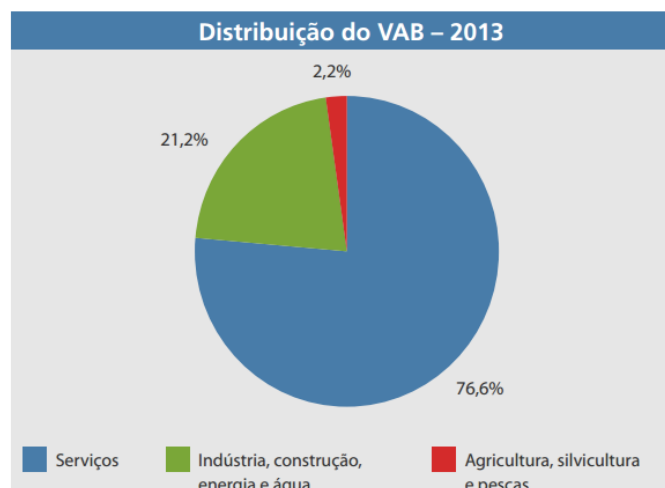


Figura 9: Distribuição do Valor Acrescentado Bruto e de emprego em Portugal, no ano de 2013
(fonte: GEE- Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia *Retirado de:* AICEP, setembro de 2014)

Os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva. (Gronroos, 1990) Entre os fatores que contribuem para o desenvolvimento dos serviços, destaca-se, principalmente, a evolução da tecnologia, a busca pela qualidade de vida e a urbanização das cidades e populações (Corrêa, 1994).

Este setor tem vindo a ser observado e analisado com maior cuidado, na procura da sistematização das suas operações em ambientes organizacionais. Um dos fatores determinantes é o mercado onde as empresas prestadoras de serviços estão inseridas, nomeadamente a sua competitividade e a existência, normalmente, de clientes pouco fiéis; razão por si só suficiente para a preocupação com a gestão das operações de serviço. (Vital et al., 2009)

2.1.2 Desenho do processo de serviços

Os serviços são ações ou *performances* feitas para e com os clientes, que normalmente envolvem uma sequência de ações, etapas, e atividades. A combinação destas constitui um processo, uma experiência de serviço que é avaliada pelo consumidor. É a combinação de etapas, o fluxo das atividades, ou a "experiência" que é avaliada pelo cliente. Em muitos casos, a experiência do cliente compreende interação com várias organizações, interligadas (Zeitham et al., 1996).

Um serviço, muitas das vezes, ocorre com um nível de contacto muito próximo junto do seu consumidor final. Este fator revela-se determinante no desenho processual de serviços, que ganha forma sob 3

vertentes: a das operações, a da entrega e a do marketing do serviço. Parte deste processo sequencial é visível para o cliente, mas existe também uma outra parte que muitas vezes permanece oculta.

Para as empresas é fundamental a interpretação das necessidades dos consumidores, oferecendo-lhes produtos e serviços que vão ao encontro dessas mesmas necessidades. Um bom desempenho em serviços reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente, consolidando a marca, a comunicação com o mercado, as vendas e as políticas de preços (Berry & Parasuraman, 1995).

No sistema de gestão de serviços, o cliente aparece duas vezes: como um consumidor no segmento de mercado e como parte integrante do sistema de prestação do serviço (Normann, 2000).

Segundo Britan e Lojo (1993), o ambiente de operacionalidade dos serviços incide sob três segmentos: o interno, o externo e a interface do cliente. A **interface do cliente** é o local físico onde as ações decorrem para a prestação do serviço, onde a envolvimento do cliente é direta e a interação é feita “frente-a-frente”. A qualidade do serviço depende não só da oferta de produtos que atendam às necessidades dos clientes e da sua entrega de forma eficiente, mas também da criação de uma atmosfera e experiência global que seja gratificante.

Britan e Lojo (1993) estruturam os serviços em seis fases, que genericamente são transversais a qualquer serviço prestado, Atentando-se na Figura 10, compreende-se que essas fases ocorrem de forma progressiva, cronologicamente e que dependem, essencialmente, de três interações constantes durante o serviço: tempo de espera, interações pessoais, expetativas e percepções.



Figura 10: Framework de análise dos serviços (adaptado de Britan e Lojo, 1993)

As fases aqui tratadas, transversais aos serviços, são: **(1) o acesso:** a fase de acesso agrega as diversas formas do cliente aceder ao serviço da empresa a partir dos meios disponíveis para o fazer: Internet, catálogos, etc. Um início positivo pode facilitar o caminho para as restantes fases, colocando o cliente num estado confortável quanto à posição da empresa no seu *mindset*. **(2) o check-in:** a fase de *check-in* leva-nos ao momento de reconhecimento do cliente em determinado serviço. Por exemplo, em serviços de hotelaria, é a altura em que o cliente fornece os seus dados de admissão ao serviço. Em muitos tipos de serviço, é nesta fase que se processa o momento de compra, por isso nesta etapa deve coexistir um conhecimento aprofundado do serviço prestado por parte dos funcionários, se for caso disso. **(3) o diagnóstico:** esta etapa é caracterizada pela auscultação das vontades do cliente de forma atenta. Em serviços de cabeleireiro ou de advocacia, por exemplo, é aqui que o cliente expõe os seus desejos de moda ou, no caso da procura de um advogado, é a altura em que expõe os seus problemas ou dúvidas. **(4) a entrega ou prestação do serviço:** é a fase de entrega ou prestação do serviço, correspondendo a um maior

tempo de interação funcionário-cliente. A satisfação do cliente depende do resultado desta interação. As 5 dimensões da qualidade dos serviços descritas por Britan e Lojo, **confiabilidade, tangibilidade, capacidade de resposta, segurança, e empatia**, são relevantes em todas as fases do serviço, mas vitais nesta, pois aqui encontram-se fatores sensíveis como o tempo de espera, expectativas do serviço, entre outras, que dependem especialmente desta fase de interação. **(5) o check-out:** é a altura em que o cliente tem o último contacto com a organização, guardando as últimas considerações sobre o tipo de serviço que lhe foi prestado. **6) o acompanhamento pós-venda:** é a altura da percepção do *feedback* do cliente quanto à satisfação do serviço prestado anteriormente. Esta fase nunca deve ser uma obrigação para o cliente, mas se existirem aspetos negativos ou positivos a considerar devem ser tratados com a atenção requerida; sobretudo se os aspetos forem negativos, estes devem ser imediatamente retificados e melhorados.

Alguns ambientes de serviço são muito simples, com poucos elementos, apenas alguns espaços e peças de equipamento. Esses ambientes são denominados *lean*, sendo que neles as decisões do desenho de processo são relativamente simples, especialmente nos casos de *self-service* ou em situações em que os serviços são remotos, não havendo qualquer interação entre prestadores de serviços e clientes (Zeithaml, 1996).

2.1.3 Self-Service

A participação do cliente tornou-se uma parte indispensável de qualquer processo de prestação de serviços. No self-service, os serviços não são prestados por empregados mas sim efetuados pelos próprios clientes ou consumidores. Em muitos processos, o trabalho dos clientes e dos colaboradores da empresa são, em alguma medida, substituíveis. A participação do cliente, nalguma fase da prestação do serviço, é inevitável, sendo que normalmente a intervenção ocorre sob a forma de “coprodução”. Os serviços são ações ou performances, normalmente produzidos e consumidos simultaneamente. Em muitas situações, funcionários, clientes e até mesmo outros no ambiente de serviço interagem para produzir o resultado final do mesmo (Zeithaml et al, 1996). Instalações construídas e concebidas para incentivar o self-service são, talvez, a forma mais comum de autodomínio do cliente. O exemplo que mais se adequa a esta realidade é o retalho. (Heskett, 1997).

Zeleny (1978) (citado por Normann, 2000) vê no aumento do self-service, a única forma possível de se manter um desempenho elevado nos serviços.

A especificidade do mercado retalhista permite ao cliente ser o principal interveniente no processo de aquisição de bens (ou de uma experiência) num hipermercado ou supermercado.

Côrrea (1994) retrata este processo aplicado ao supermercado num esquema elucidativo (Figura 11).



Figura 11: Ciclo de um serviço de um supermercado baseado em Corrêa (1994)

2.1.4 A satisfação dos clientes nos serviços

Serviço "com um sorriso" costumava ser suficiente para satisfazer a maioria dos clientes. Hoje, no entanto, algumas empresas de serviços diferenciam-se no mercado, oferecendo uma "garantia de serviço" (Fitzsimmons, 2006).

Cada vez mais as empresas prestadoras de serviços precisam de direcionar as suas atividades para o cliente, maximizando a qualidade do serviço e fazendo-o corresponder às expectativas do cliente. A realidade mencionada é comprovada pela equação de Grönroos (1984) e Parasuraman et al. (1985):

- **Satisfação do cliente = Percepção de desempenho – Expetativas.**

A orientação para a qualidade como parte integrante do processo produtivo ou da prestação de serviços está relacionada diretamente às intenções da empresa em responder às necessidades e desejos ou às expectativas do cliente, satisfazendo-o ao menor custo possível para a organização. A qualidade percebida na prestação de serviços configura-se, portanto, como a diferença entre as percepções e as expectativas dos clientes, baseadas estas em experiências passadas (Parasuraman et al., 1985).

A satisfação pode ser vista como um processo cumulativo; segundo Johnson et al. (1995), a satisfação representa uma avaliação global baseada no conjunto das experiências, ao longo do tempo, de compra e consumo de produtos ou serviços da empresa. Trata-se de uma “avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, relativamente ao fornecedor de um dado produto ou serviço”.

De acordo com a filosofia japonesa, a qualidade é ter "zero defeitos, fazendo certo à primeira vez."

Segundo Almeida et al. (2014), “Primeiro, a qualidade pode ser definida em função das expetativas do cliente. Segundo, o prestador de serviço deve persistir na qualidade do serviço tendo em mente as expetativas do cliente. A questão provavelmente mais crítica e determinante do serviço é a compreensão das expectativas do cliente e a satisfação das suas necessidades.”

Sendo assim, a qualidade na prestação de serviços não pode ser analisada apenas sob o enfoque da gestão e direção da empresa, devendo também ser considerada à luz daquilo que o cliente espera e entende por qualidade, isto é, deve ser entendida sob a ótica do cliente. Para tanto, torna-se necessário o conhecimento de quais são os atributos do serviço que o cliente considera importantes e que impactam direta e indiretamente no seu nível de satisfação. (Gronroos, 1994).

As experiências sensoriais que recebemos de produtos e serviços têm-se tornado uma prioridade, ainda maior quando escolhemos entre opções concorrentes. À medida que os custos de fabrico diminuem e a quantidade de “coisas” que as pessoas acumulam aumenta, os consumidores desejam cada vez mais comprar algo que lhes proporcione valor hedónico, além de simplesmente desempenhar a sua função (Solomon, 2008).

O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2002) sugeriram a existência de uma sociedade hedonística, apontando a experiência de consumo hedónica como um aspeto central da existência do homem em sociedade, uma vez que toda a sua vida é guiada pelo consumo e pela acumulação de bens materiais que, muito mais do que satisfazer necessidades (**visão utilitária**), permitem obter experiências multisensoriais e de prazer (**visão hedónica**). Os estudos sobre o consumo hedónico revelaram que a procura por experiências prazerosas de consumo pode ser muito mais importante para os consumidores do que a aquisição utilitária de produtos.

Propiciar a satisfação aos clientes traz, como retorno, a lucratividade do negócio e um maior conhecimento da sua marca ou empresa no ambiente mercadológico (Kotler, 2000). Segundo o autor, uma das definições

de marketing pode ser interpretada como a ciência e a arte de conquista, mantendo clientes e desenvolvendo relacionamentos lucrativos com eles.

“Orquestrando diversos serviços e produtos podemos criar, apresentar e comercializar experiências.” (Kotler, 2000)

Um dos modelos de medição da satisfação do cliente ao nível do serviço prestado é o modelo SERVQUAL que permite aferir os padrões de qualidade do conjunto de produtos e serviços produzidos e prestados por uma dada organização, bem como compreender as diferentes lacunas ao longo de todo o processo de produção e comercialização que deram origem à insatisfação do cliente. (Cooper et al, 2001 - citado por Lopes et al, 2007).

Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram a escala SERVQUAL, instrumento que reflete as cinco dimensões da qualidade dos serviços. Cada dimensão contém múltiplos itens responsáveis pela captação dos atributos fundamentais do serviço (Zeithaml & Bitner, 2003). São elas: **tangibilidade**, **confiabilidade**, **compreensão** (ou responsividade), **garantia** (ou segurança) e **empatia**. O instrumento é composto por um questionário, dividido ainda em dois módulos, sendo um de avaliação das expectativas, e outro, das percepções com relação a um dado serviço.

As lacunas representadas no modelo resultam das diferentes percepções dos intervenientes no processo, em cada nível da prestação do serviço. (Figura 12)

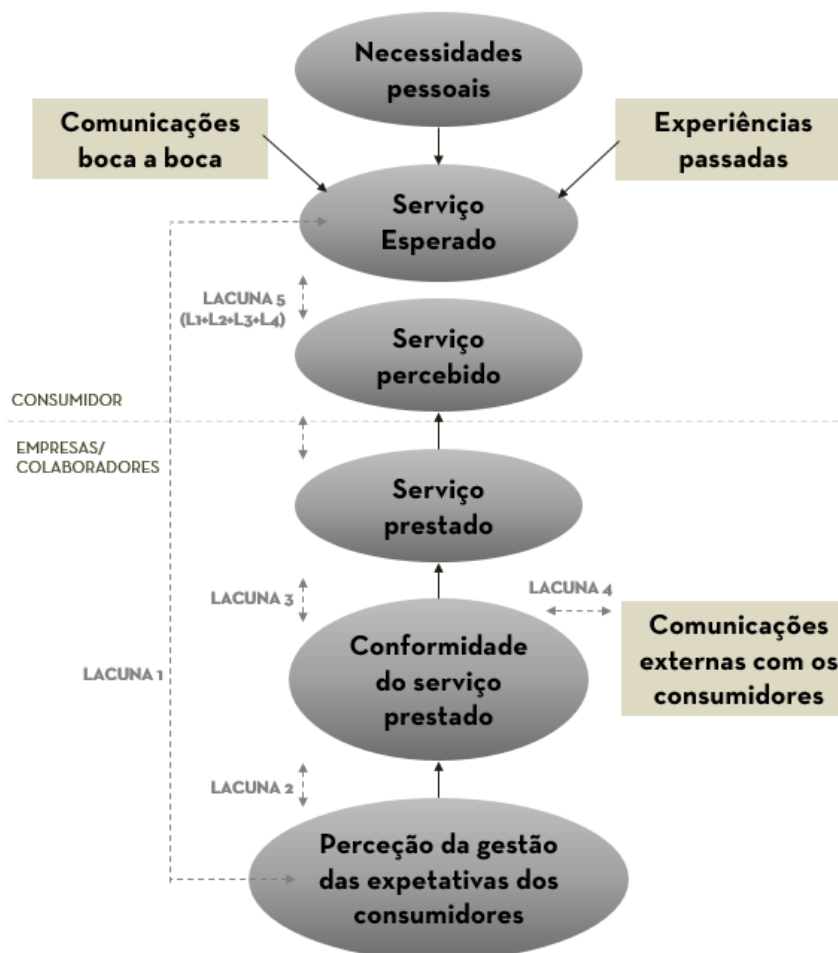


Figura 12: O Modelo SERVQUAL e as Cinco Dimensões da Qualidade nos Serviços (adaptado de Parasuraman et al. (1985) – Manual de Gestão da Qualidade 2007)

A contribuição mais relevante da investigação realizada por Parasuraman et al. (1985), obtida a partir de um conjunto de entrevistas realizadas em contexto empresarial, foi a identificação de discrepâncias ou

lacunas relativamente à percepção do serviço prestado entre a empresa e o cliente. Essas lacunas podem representar grandes obstáculos na tentativa de prestar um serviço de elevada qualidade (tal como percebida pelo consumidor final).

Alguns dos fatores que poderão influenciar a avaliação final do serviço incluem: a informação comunicada diretamente ao consumidor acerca do serviço prestado (por exemplo, a opinião de um amigo), as suas próprias experiências passadas relacionadas com este tipo de serviço e a informação recebida através de meios de comunicação (por exemplo: jornais, revistas, televisão, etc.). Todos estes fatores contribuem para que o potencial consumidor crie uma determinada imagem acerca daquele serviço (Cooper et al, 2001 - citado por Lopes et al, 2007).

Cada vez mais produzimos “pacotes” e não apenas produtos, ou seja, produzimos um conjunto de produtos e serviços que vão permitir dar corpo ao conceito e satisfazer necessidades do consumidor, o que, à partida, pressupõe um forte investimento por parte das empresas em ativos intangíveis para melhor satisfazer os clientes e garantir-lhes a qualidade (Lopes et al., 2007)

O número de serviços incorporados no “pacote” e a sua importância pesam cada vez mais nas decisões de compra dos consumidores, existindo, presentemente, na maior parte dos produtos, importantes serviços relacionados com as três fases do processo de produção e comercialização: pré-venda, venda e pós-venda.

Por este motivo, assumem-se três grandes grupos de clientes, face ao seu comportamento após a tomada de decisão de primeira compra. (Figura 13)



Figura 13: Os diversos tipos de cliente em função do resultado do processo de serviço. (Corrêa, 1994)

A Figura 14 procura elucidar algumas das fases a percorrer em prol de um serviço de excelência, líder de mercado, de acordo com Berry (1995). É de notar a necessidade de construção de um sistema de informação da qualidade do serviço e da adoção de uma estratégia de serviço baseada na confiança e equidade. Para isto resultar é preciso envolver a estrutura, a tecnologia e as pessoas. É necessário, também, investir no talento das pessoas e reconhecê-lo; fomentar o trabalho de equipa e criando sistemas de recompensa justos e que valorizem a competência.

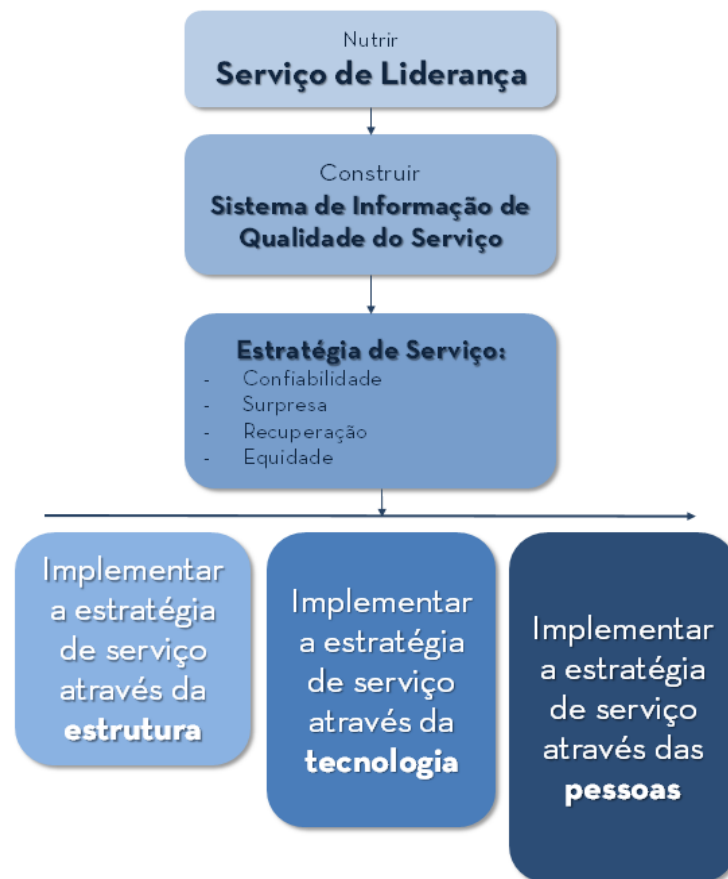


Figura 14: Framework de Serviço de Excelência (adaptado de Berry (1995))

Segundo Fitzsimmons (2006) a cadeia de lucro de serviço (*Service Profit Chain*) propõe uma relação que vincula a rentabilidade, fidelização de clientes e valor do serviço para a satisfação dos funcionários, capacidade e produtividade. Clientes fiéis, por sua vez, resultam da satisfação que é influenciada pela percepção do valor do serviço. Funcionários satisfeitos, comprometidos, capazes e produtivos criam valor ao serviço.

A cadeia de lucro de serviço foca a gestão pensando em apenas duas ideias muito importantes: (1) fazer o que é necessário para detectar as necessidades e garantir a satisfação e fidelização dos clientes-alvo e (2) conseguir, na maioria dos casos, dar aos funcionários o apoio necessário para a prestação do valor desejado aos clientes (Heskett, 1997).

A investigação que tem vindo a ser realizada sobre a qualidade dos serviços tem contribuído para realçar o papel do cliente, bem como a sua percepção de qualidade e satisfação. Isto, provavelmente, deve-se ao facto da ideia de qualidade do serviço se ter desenvolvido a partir do marketing e não da gestão de operações e gestão da qualidade. No entanto, em serviços também se deve ter em consideração as experiências de fabrico, a necessidade de qualidade consistente, e a capacidade de gerir internamente os processos de qualidade (Gummesson, 1991). O autor ilustra (ver Figura 15) três tipos diferentes de qualidade de serviço em função da capacidade do processo de prestação do serviço.



Figura 15: Três tipos de qualidade de serviço (adaptado de Gummesson (1991))

Corrêa et al (1994) consideram como determinantes da qualidade em serviços os seguintes aspetos: tangibilidade, consistência (ausência de variabilidade no resultado), competência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo. Sugerem o esquema apresentado na Figura 16 como exemplificativo dos fatores que influenciam as expetativas dos clientes.



Figura 16: Fatores que influenciam as expetativas dos clientes (adaptado de Corrêa et al.,1994)

A qualidade do serviço e satisfação do consumidor são conceitos muito importantes que as empresas devem compreender, a fim de manter a competitividade no mundo dos negócios e consequentemente crescer. É muito importante que as empresas saibam como medir essas construções a partir da perspectiva dos consumidores, a fim de melhor compreender as suas necessidades e consequentemente satisfazê-los. A qualidade do serviço é considerada muito importante, pois leva a uma maior satisfação do cliente, rentabilidade, redução de custos, fidelização e retenção.

O mercado retalhista é um exemplo ilustrativo da aplicação real dos conceitos definidos até aqui, em prol do papel fulcral da eficiência dos serviços, da arte de bem servir em sistema de *self service* e cativando clientes.

2.2 RETALHO

Segundo Levy et. al (2014), o **retalho** é o conjunto de negócios que acrescenta valor aos produtos e serviços vendidos ao consumidor, para uso pessoal ou familiar.

Os retalhistas adquirem bens e serviços recorrendo a fontes de abastecimento diversas, fazendo-os chegar aos consumidores em pequenas quantidades. Como o próprio nome indica, retalhista é aquele que «retalha» ou fraciona grandes quantidades de produtos em quantidades unitariamente adequadas ao poder aquisitivo e à satisfação das necessidades dos consumidores finais (Figura 17) (Rosseau, 2008).



Figura 17: Curiosidade sobre o retalho (Levy et. al, 2014)

Segundo Rousseau (1997) o comércio retalhista é parte comum da vida quotidiana dos consumidores. A venda a retalho está tão presente no dia-a-dia que, irrefletidamente, poder-se-ia reconhecer a sua onnipresença. Segundo o mesmo autor, pode-se definir retalho como a atividade de venda de bens e serviços a consumidores finais, e retalhista como o agente económico que vende produtos e serviços aos consumidores finais.

Rousseau (1997) subdivide o retalho em três categorias:

- **Retalho tradicional ou de proximidade** - pontos de venda alimentares ou não alimentares, de natureza generalista
- **Retalho especializado** – pontos de venda geralmente não alimentares, com serviço especializado, que permitem obter vantagens face às empresas de retalho generalista
- **Retalho não sedentário** – pontos de venda móveis, como, por exemplo, feirantes

Os retalhistas assumem um papel preponderante na Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA), fazendo a ponte entre os fornecedores e os consumidores. (Levy et. al, 2014).

A crescente competitividade no negócio de retalho exige cada vez mais maior orientação para o cliente e eficiência operacional. Os consumidores estão sempre a exigir maiores e melhores níveis de serviço, bem como melhores preços de compra. Os retalhistas apontam para uma maior variedade de produtos, a preços de venda mais competitivos e com custos mais baixos como estratégia de diferenciação (Hübner e Kuhn, 2012).

A estratégia do retalhista, hoje em dia, aborda componentes variados que merecem especial atenção: serviços ao cliente, localização, gestão de gama, preço, comunicação e design e ambiente (Figura 18). São eles, no seu conjunto, que definem a perceção do serviço fornecido pela loja.

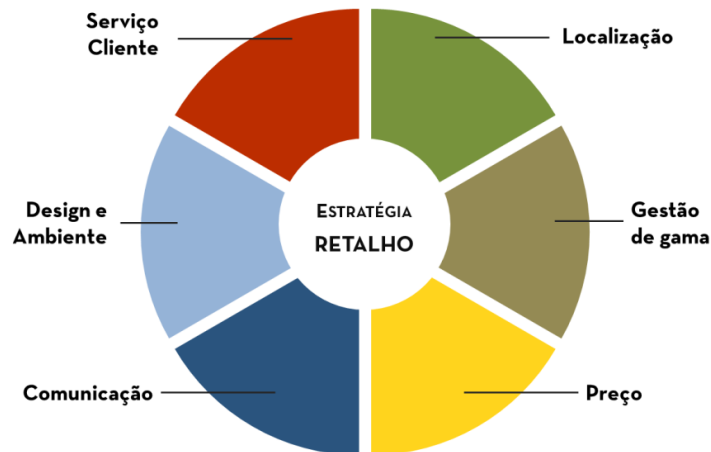


Figura 18: Componentes intervenientes da estratégia retalhista (adaptado de Levy et. al, 2014)

Segundo o relatório de 2014 da WPP², a categoria de retalho melhorou 16% no valor da marca, na sequência de um aumento de 17% face ao ano de 2013, através do reforço de economias de mercado; os retalhistas investiram em novas atitudes, como por exemplo, o incentivo ao desenvolvimento de novas competências no seu legado trabalhador, consideraram novos pontos de vista, novas atitudes de enraizamento com os estilos de vida do cliente e novos serviços complementares.

A Figura 19 mostra o ranking das 20 melhores marcas de retalho no mundo, classificação feita pela empresa WPP em 2014. Amazon, marca de retalho *online* lidera a tabela com valorização da sua marca em 41% de 2014 para 2013.

		Brand Value 2014 \$M	Brand Contribution	Brand Value % Change 2014 vs 2013
1	Amazon	64,255	3	41%
2	Walmart	35,325	2	-2%
3	The Home Depot	22,165	2	20%
4	Ikea	19,367	3	61%
5	eBay	15,587	2	-12%
6	Tesco	14,842	4	-9%
7	Woolworths	11,953	3	8%
8	Aldi	9,584	2	8%
9	Costco	9,454	2	39%
10	Target	9,438	2	-21%
11	Whole Foods	9,200	4	37%
12	Carrefour	9,114	3	24%
13	Lowe's	8,764	2	16%
14	CVS	8,485	3	51%
15	Walgreens	8,344	3	41%
16	M&S	5,411	3	16%
17	Falabella	5,187	4	-8%
18	Coles	5,076	3	15%
19	Lidl	4,748	2	5%
20	Asda	4,675	2	1%

Source: Valuations include data from BrandZ™, Kantar Retail, Bloomberg and BrandAnalytics.
Brand contribution measures the influence of brand alone on earnings, on a scale of 1 to 5, 5 highest.

MillwardBrown
Optimizer

Figura 19: TOP 20 do retalho mundial (WPP, 2014)

² WPP Group é uma empresa de publicidade e relações públicas desde 1971.

Ron Johnson (*master* da área do retalho com percurso na Target, Apple e J.C. Penney Company) quando entrevistado pela *Harvard Business Review* revela que mais do que avaliar resultados e analisar dados o retalho deve ser gerido com intuição, que as lojas estão desajustadas aos clientes e que tal como mostra a Figura 20: “A única forma de construir uma relação é cara-a-cara. Isto é natureza humana. Isso chega à essência do que o retalho constitui.”



Figura 20: Citação retirada da *Harvard Business Review* December 2011

O retalho assume, muitas vezes, a sua forma num hipermercado, pois um hipermercado é um retalhista de grandes dimensões. O hipermercado assume características adicionais às de um supermercado porque inclui áreas de venda que vão para além dos bens alimentares, como por exemplo roupas, livros, bazar, auto, etc.

2.3 PROCESSO DE COMPRA

Em 1999, segundo Solomon o processo de decisão de compra por parte do consumidor podia ser descrito em 5 fases, as quais se apresentam na Figura 21.

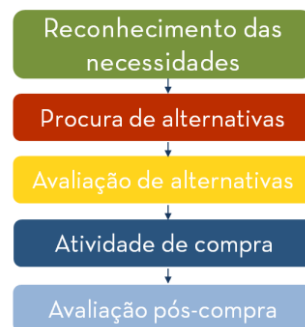


Figura 21: Etapas do processo de decisão do consumidor (Solomon,1999)

Em 2014, segundo Levy et. al, referem que o processo de compra começa quando os clientes reconhecem uma necessidade por satisfazer, procurando, de seguida, obter informações sobre o(s) retalhista(s) disponível; avaliam depois as alternativas e escolhem um sítio da loja ou a Internet para visitar um catálogo. Segue-se uma ida à loja que fornecerá mais informações e que os pode alertar para necessidades adicionais não deliberadas. Após a avaliação da oferta do(s) retalhista(s), os clientes podem realizar a compra ou consultar outro(s) retalhista(s) para reunir mais informações. Eventualmente, os clientes compram o produto, usam-no e deliberam se a sua necessidade ficou satisfeita, durante a fase de avaliação pós-compra do processo de compra do cliente. (Figura 22)

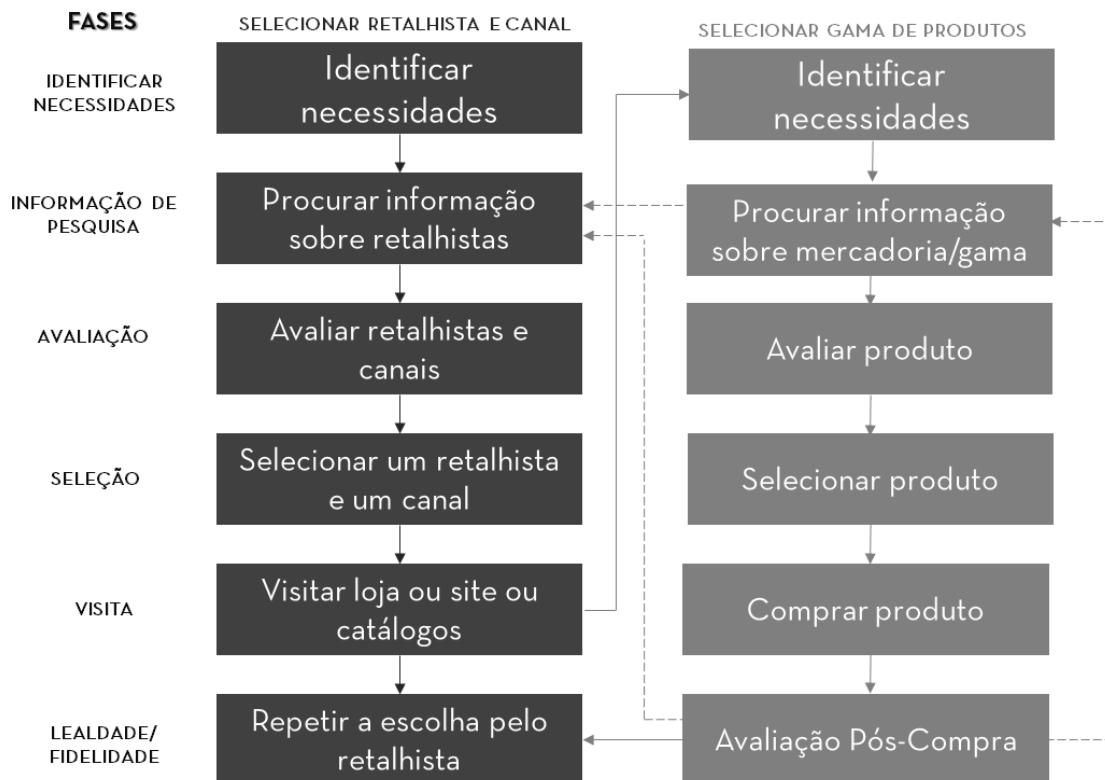


Figura 22: Fases do processo de compra (adaptado de Levy et. al, 2014)

2.4 EXPERIÊNCIA DE COMPRA E DE CLIENTE

De acordo com Heskett (1997), os consumidores não compram produtos nem serviços, compram resultados.

O **Customer Experience Management** (CEM) surgiu como uma estratégia de revolução na gestão do cliente em 1998. O objetivo do CEM é o de aumentar o valor para os clientes através da conceção ou reconceção de atividades e processos de negócio operacionais, de modo a que os mesmos se concentrem nas necessidades do cliente. Existindo uma lacuna entre o que o cliente quer e o que é a sua experiência de compra, esta pode ser atribuída a uma falha quando são consideradas as necessidades dos clientes durante o redesenho técnico de processos de negócios. Por isso, disponibilizar uma experiência de compra ao consumidor é cada vez mais importante dada a diferenciação de preço bastante valorizada pelos clientes que se fez acompanhar por um serviço igualmente *premium* associado ao serviço prestado. (Botha et. al, 2010).

A *Customer Experience* – Experiência do Cliente - é a resposta interna e subjetiva que se obtém quando se contacta direta ou indiretamente com uma empresa. O contacto direto geralmente ocorre no decorrer da compra, correspondendo à utilização do serviço, e é normalmente iniciada pelo cliente. O contacto indireto envolve, na maioria das vezes, encontros não planeados sobre os produtos, serviços ou marcas de uma empresa e assume a forma de recomendações boca-a-boca ou críticas, publicidade, etc. (Meyer e Schwager, 2007).

A Experiência do Cliente é a personificação de uma marca, e de cada interação entre uma organização e um cliente (real ou potencial). É resultado do desempenho físico da organização e das sensações e emoções que são geradas. A Experiência do Cliente abrange todos os aspetos da oferta de uma empresa – o envolvimento dos funcionários, a publicidade, a embalagem, características dos produtos ou serviços, a facilidade de uso, acessibilidade, fiabilidade e qualidade. Todos estes aspetos levam o cliente a construir uma imagem do que a marca representa, e um conjunto de expectativas sobre essa marca (James, 2011).

A CEM é um novo paradigma que representa uma rutura com o velho marketing e a gestão antiga, através de uma visão analítica e criativa do mundo do cliente, fornecendo ferramentas estratégicas para moldar esse mundo, e ferramentas de implementação que as empresas podem usar para aumentar o valor do cliente (Schmitt, 2003),

Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, sob a forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição (Freire, 2008). Com vista à redução da diferença entre a experiência proporcionada pela empresa e a percebida pelo cliente, Schmitt (2003) definiu o *Customer Experience Management* (CEM) como «o processo de gestão estratégica da experiência total do cliente com um produto ou uma empresa».

Com base no processo de cinco etapas de Schmitt (Figura 23), a CEM começa com a análise global da experiência do cliente, e segue para a fase do envolvimento da inovação. Nesta fase, a CEM identifica a recolha de dados experimentais sobre os pontos de contacto com a empresa e a sua relação com os clientes e com a inovação a fim de melhorar a experiência do cliente. Por outras palavras, a CEM apoia-se numa base teórica fundamental que fornece os dados experimentais sobre o cliente, os quais ao serem processados se transformam em conhecimento privilegiado sobre o cliente a ser utilizado pela empresa.

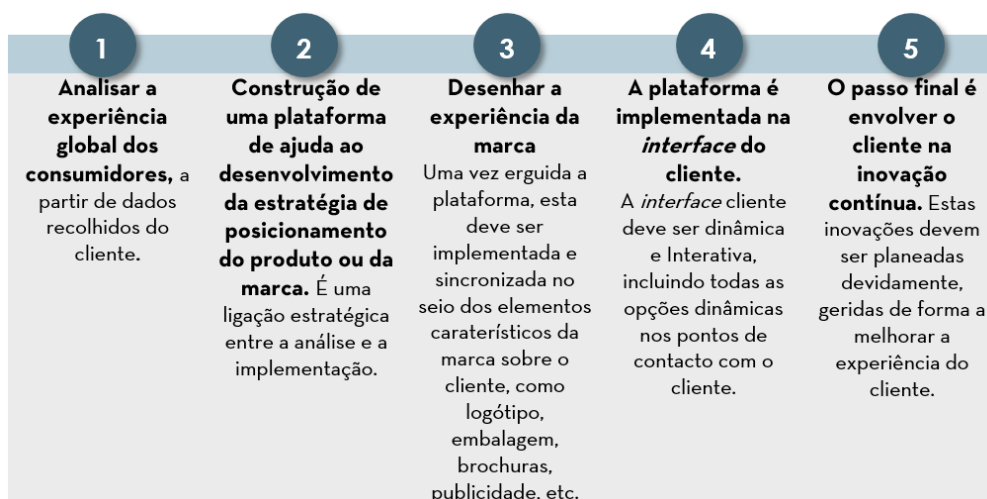


Figura 23: O processo de *Customer Experience Management* (Schmitt, 2003)

Sob uma perspetiva resumida, Schmitt (2003) estipulou um caminho de 5 fases a serem percorridas de forma a implementar uma gestão da experiência do cliente (CEM) mais eficiente e adequada à conjuntura de cada negócio. Refere ainda, que estas 5 fases podem ser facilmente interligadas aos 4 P's do marketing clássico - *Product, Price, Promotion, Place*. (Figura 24).

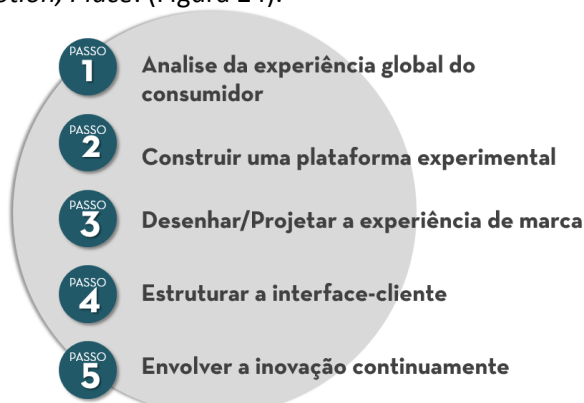


Figura 24: Os 5 passos da CEM (Schmitt, 2003) – versão resumida

Muitas vezes as empresas identificam problemas que, inicialmente, não parecem estar relacionados com as questões da experiência do cliente, mas que após uma análise mais cuidadosa se verifica que até estão. É nestes casos que um projeto de atuação de gestão da experiência de cliente pode adicionar um enorme valor. Um atributo importante da CEM é que esta não só incide sobre todos os tipos de problemas relacionados com o cliente, como se concentra, de facto, no cliente. A CEM combina a componente analítica e criativa, considerando tanto a estratégia como a implementação, e fá-lo externa e internamente (Schmitt, 2003).

Segundo Schmitt (2003) as áreas de aplicação da CEM, centralizam-se em 5 grandes áreas de atuação de uma empresa. São elas: inovação, segmentação & alvo, posicionamento, marca e serviço (Figura 25).



Figura 25: As 5 áreas de aplicação da CEM (Schmitt, 2003)

A tabela seguinte que se apresenta na Figura 26 mostra um conjunto de temas relacionados com a experiência de compra e que foram tratados por diversos autores.

Palavras-chave	Autor(es)	Título	Publicação
EXPERIÊNCIA DE COMPRA			
emoções na compra	Machleit et al. (2000)	Describing and Measuring Emotional Response to Shopping Experience	<i>Journal of Business Research</i> (49)
comportamento do consumidor, compra online e offline	Scarpi et al. (2014)	Shopping for fun or shopping to buy: Is it different online and offline?	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> (21)
sistema de compra	Niazi et al. (2011)	Enhancing the Shopping Experience	
compra digital		The Future of Shopping	<i>Harvard Business Review</i> (2011) http://www.thedrum.com/knowledge-bank/2013/09/11/experience-retailing-adding-value
experiência de compra no retalho		Experience retailing – adding value to the	
layout, espaço em prateleira e em loja		Aisles of life: outline of a customer-centric approach to retail space management	<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i> (2014)
GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTE (CEM)			
	Kamaladevi (2010)	Customer Experience Management in Retailing	<i>Business Intelligence Journal</i> (2010)
	Jagan Nemani (2013)	Customer Experience Framework	
	James, Patrick (2011)	Customer Experience - what's it all about?	<i>The Capgemini Consulting Guide</i>
	Meyer, C. and Schwager, A. 2007.	Understanding Customer Experience	<i>Harvard Business Review</i> . February 2007
	Botha, G.J.; Kruger, P.; De Vries, M. (2010)	Enhancing customer experience through business process improvement	

Figura 26: Tabela de autores relevantes para o estudo do CEM (fonte: elaboração própria)

2.4.1 O Consumidor

Nenhuma tentativa séria de definição de um negócio pode ser iniciada sem se ter em conta o consumidor, as suas realidades, os seus comportamentos, as suas expectativas e os seus valores (Drucker, 2007).

Analisar e compreender o comportamento do consumidor é importante porque conhecendo melhor os clientes, será mais fácil dar-lhes a conhecer o produto, adaptar o produto às suas necessidades específicas e direcionar os esforços de comunicação para os meios mais eficazes (Ferreira et al., 2010).



Figura 27: Fases da tomada de decisão e avaliação do serviço (Zeitham et al, 1996)

O reconhecimento de uma necessidade ocorre sempre que o consumidor percebe uma diferença significativa entre o seu estado atual e algum estado desejado ou ideal. A procura de informações é o processo pelo qual o consumidor pesquisa o ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão razoável. A procura de variedade ou o desejo de escolher novas alternativas, em vez de opções familiares, são fatores que podem influenciar os consumidores a mudarem do seu produto favorito para um item mais apazível. Isso pode ocorrer mesmo antes de um indivíduo ficar saciado ou cansado do seu produto favorito. O momento de compra ocorre quando os impulsos iniciais aumentam verdadeiramente a possibilidade de comprar ainda mais (Solomon, 2008).

Segundo Ferreira et al. (2010), para compreender o consumidor, podem-se avaliar diversas componentes que influenciam o seu comportamento:

- **As necessidades** - Todos os indivíduos sentem necessidades, ou seja, a falta de algo que os faria sentir melhor.
- **A personalidade** – para compreender e, eventualmente, conseguir prever o comportamento do consumidor. Ainda que não seja possível conhecer as personalidades de todos os clientes, é desejável tentar classificá-los segundo uma das várias tipologias definidas.
- **O estilo de vida** - é uma faceta do indivíduo que envolve aspetos sociais, culturais e pessoais. Tem um forte impacto nas motivações, desejos e necessidades que os consumidores sentem e é determinado pela cultura, pelos simbolismos dos objetos e pelos valores morais. O estilo de vida é evidenciado nos comportamentos de compra.
- **A auto-imagem** - está fortemente relacionada com a personalidade e o estilo de vida dos indivíduos, bem como os seus valores, crenças, etnia e cultura. Frequentemente, a escolha recai na alternativa que melhor reflete a imagem que o indivíduo tem de si mesmo.
- **Percepção** – é o processo em que o indivíduo seleciona, combina e interpreta a informação do meio que o rodeia, para formar a sua imagem das situações que o rodeiam (percepção de preço alto – qualidade elevada)
- **Profissão** – é um dos elementos determinantes nos comportamentos de compra dos consumidores, pois existem alguns produtos que acabam por ser exclusivos de certas profissões.
- **A influência do grupo** - o ambiente envolvente, a família, os colegas de trabalho e os amigos exercem influência sobre qualquer indivíduo.
- **A classe social** – a sociedade contemporânea é claramente diferenciada, na medida em que é composta por um conjunto variado de aglomerados/categorias. (rendimento, tipo de habitação, profissão, nível de educação, etc. que funcionam como fatores de estratificação)

- **Situação de compra – para além das variáveis pessoais e sociais, a própria situação em que um indivíduo faz a compra pode determinar o seu comportamento.**

Por outro lado, apesar dos esforços de “pré-venda”, os profissionais de *marketing* reconhecem cada vez mais que o **ambiente de loja** exerce uma forte influência sobre muitas compras. Os especialistas estão, então, a lutar para criar ambientes de compra que aumentem a probabilidade destes estarem em contacto com os consumidores no exato momento em que estes tomam as suas decisões. **A compra por impulso** ocorre quando a pessoa vivencia uma súbita necessidade a que não consegue resistir. A tendência de comprar espontaneamente é mais provável numa compra quando o consumidor acredita que agir por impulso é adequado, como por exemplo na compra de um presente para um amigo (Solomon, 2008).

O conceito de *Customer Experience Management* (CEM), em que os consumidores alteram o seu comportamento em prol das práticas habituais de determinada empresa, surge para focalizar as experiências do cliente. A CEM examina tanto a qualidade de execução da empresa como a eficiência do resultado, alinhando as necessidades dos clientes com a capacidade da empresa para dar resposta a essas mesmas necessidades, procurando um relacionamento que seja mutuamente benéfico e em que ambas as partes - empresa e cliente - sejam motivados a melhorar. Este conceito vem dar outra perspetiva à interação empresa-cliente, numa altura em que o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM) é considerado “ultrapassado” por alguns autores. Então o que é que define este conceito? CRM é um processo de negócio que se baseia nas especificações do cliente e identifica os seus padrões de comportamento, o que leva ao conhecimento mais profundo do cliente. Esta técnica leva também à construção de um relacionamento com cliente para que o negócio seja mais eficaz. Do ponto de vista do CRM é definida por quatro elementos de um quadro simples, tais como o conhecimento, objetivo, venda e serviço. (Rygielsk, 2002)

Kamaladevi (2010) é um dos que defende que a empresa se apoia na ideia do cliente interagir com a mesma para que esta possa aprender com ele, mas não é sentido o comportamento inverso: o de “instruir” o cliente segundo a imagem que esta lhe quer transmitir. (Kamaladevi, 2010)

Segundo Meyer e Schwager (2007), CEM e CRM diferem no seu contexto de estudo, no tempo, no acompanhamento, na audiência e no propósito (ver tabela da Figura 28).

	O quê	Quando	Como monitorizar	Quem utiliza a informação	Relevância para o desempenho no futuro
Customer Experience Management (CEM)	Recolhe / captura e distribui o que o cliente pensa acerca da empresa	Nos pontos de interação com o cliente: "pontos de contacto"	Inquéritos, estudos específicos/ focalizados, estudos observacionais, pesquisa "voz do cliente"	Líderes de negócio ou funcionais de forma a criar expectativas passíveis de serem correspondidas assim como melhores experiências com os produtos e serviços	Na dianteira: Aloca posições para adicionar ofertas na falha/lacuna entre expectativas e experiência
Customer Relationship Management (CRM)	Recolhe / captura e distribui o que uma empresa sabe sobre o cliente	Depois de haver registo de uma interação com o cliente	Informação dos pontos de venda, pesquisa de mercado, cliques nos websites, seguimento automatizado das vendas	Grupos orientados para o cliente como os das vendas, do marketing, do serviço de campo e do apoio ao cliente com o objetivo de uma execução mais eficiente e eficaz	Na retaguarda: Dirige/Determina o <i>cross selling</i> agrupando produtos procurados com outros que não o são

Figura 28: Diferenças entre CEM e CRM (Meyer e Schwager, 2007)

2.4.2 Frameworks de Experiência de Compra/Cliente

Segundo Ferreira et al. (2010) a definição do negócio implica: (1) conhecer quem são os clientes – quem são e onde estão (eventualmente, quem serão no futuro); (2) as necessidades que os produtos/serviços satisfazem; e (3) as tecnologias e conhecimentos de que o cliente precisa. Atualmente, os consumidores escolhem produtos que se adequam ao estilo de vida, aos valores, às expectativas, à imagem que querem transmitir, enfim, a um conjunto de características qualitativas que contrastam com a relativa objetividade dos tradicionais critérios de segmentação socioeconômica, como sejam a idade ou o gênero. Então, para entender quem são os seus clientes, cada empresa precisa de compreender quais as pequenas diferenças nas preferências de diferentes consumidores que justificam uma oferta diferenciada.

Seguidamente apresentam-se quatro *frameworks* que reúnem os parâmetros a considerar para que a experiência do cliente seja a mais satisfatória possível.

- A. Ibrahim (2002) apresenta um esquema triangular sobre o que define a experiência de compra, com base em fatores de transporte, do vendedor (retalhista) e do cliente (Figura 29).



Figura 29: Fatores que contribuem uma experiência de compra agradável, segundo Ibrahim (2002)

- B. Levy et al. (2009), baseados em estudos de outros autores, propõem um *framework* que não é mais do que um esquema que mostra as relações recíprocas de influência de um conjunto de macro fatores na experiência de compra do cliente em retalho, a qual influencia depois as métricas financeiras e de marketing (Figura 30).



Figura 30: Framework de Experiência de Compra em Retalho (Levy et al, 2009)

- c. Kamaladevi (2010) defende que o CEM permite ultrapassar algumas das fraquezas do CRM, uma vez que aposta não só na melhoria da relação do cliente com a empresa, mas também no sentido oposto, ou seja, da empresa para o cliente. O autor defende a existência de 9 macro fatores que são os mais significativos numa avaliação da Experiência de Compra proporcionada ao cliente, os quais são independentes da área de negócio em que se opera e, por isso mesmo, apelam à transversalidade de interesses das mais diversas empresas (Figura 31).

Macro fatores	Reconhecimento das necessidades	Procura de informação	Avaliação	Compra	Pós Compra
Marca	x	x	x	x	
Preço	x	x	x	x	
Promoção			x		
Gestão da Cadeia de Abastecimento		x	x	x	
Localização		x	x	x	x
Publicidade	x	x	x		
Embalagem & Rótulo			x	x	
Serviço		x	x	x	x
Atmosfera				x	

Figura 31: Framework para a CEM proposto por Kamaladevi (2010)

- d. Nemani (2013) elege também 9 macro fatores que influenciam a experiência de compra e que, a seu ver, traduzem a situação ideal de compra, assegurando também a sua transversalidade a várias áreas de negócio (Figura 32).

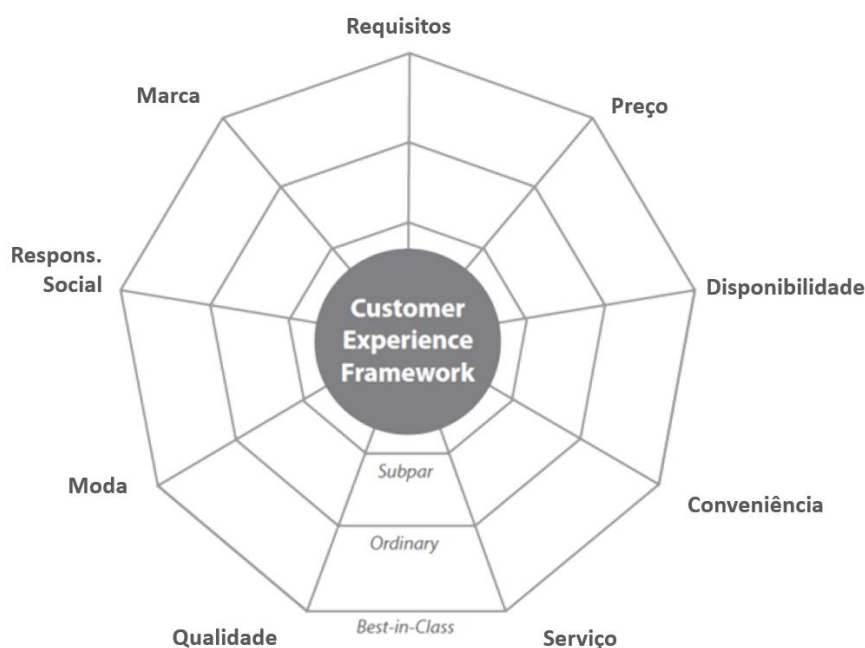


Figura 32: Framework de CEM por Nemani (2013)

Segundo os autores referenciados, há fatores relativos à CEM que se mantêm inalterados ao longo do tempo, tais como o **preço, promoção, marca, localização e cadeia de abastecimento**. Estes são fatores que se repetem mais vezes, o que denota a sua importância e influência na experiência de compra. Contudo, outros fatores têm emergido como sendo igualmente relevantes, entre os quais são de destacar o ambiente/atmosfera de loja e as condições de apresentação do produto (embalagem, expressividade do rótulo e nível de *stock*).

Uma falta de atenção por parte da empresa a este conjunto de fatores não permitirá ao cliente desfrutar de uma experiência de compra plena e, em muitas situações, poderá inclusivamente implicar uma situação de não-venda de um produto em ambiente de retalho ou de não prestação de um serviço num outro ambiente empresarial.

2.4.3 Melhorar e Monitorizar a Experiência de Compra

Muitas são as vezes em que existe uma acentuada diferença entre o nível de experiência que a organização acredita que disponibiliza e a que é percebida pelo cliente. (James, 2011) Por isso, Botha et. al (2010) referem que antes de uma empresa procurar melhorar a sua experiência de cliente, deve procurar compreender qual a experiência atual que é entregue ao seu cliente, através da medição dessa mesma experiência (Figura 33).



Figura 33: Modelo de processo para medir/monitorizar a experiência de cliente
[adaptado de Gutafsson and Johnson] (fonte: Botha et. al 2010)

Kamaladevi (2010) sugere 10 práticas que uma empresa deve seguir para ser bem-sucedida numa abordagem ao *Customer Experience Management* melhorando assim o seu desempenho em termos da Experiência de Compra/Cliente:

1. O sucesso da implementação requer um ativo e contínuo envolvimento da liderança;
2. Garantir a transversalidade de funções numa equipa;
3. Concentrar atenção nos clientes estrategicamente mais “importantes”;
4. Descobrir o que estes clientes realmente valorizam;
5. Ser claro sobre o que defende;
6. Cumprir as promessas nos pontos de contacto com o cliente;
7. Providenciar formação dos colaboradores sobre a história da marca;
8. Desenhar a CEM antes de instalar projetos de CRM;
9. Medir a experiência do cliente;
10. Alinhar a organização com a experiência do cliente.

Segundo Botha et. Al (2010) existe uma ordem lógica de passos a adotar para aplicar uma melhoria na experiência de compra fornecida pela empresa ao cliente. Os passos encontram-se exemplificados no *framework* proposto pelos autores (Figura 34)

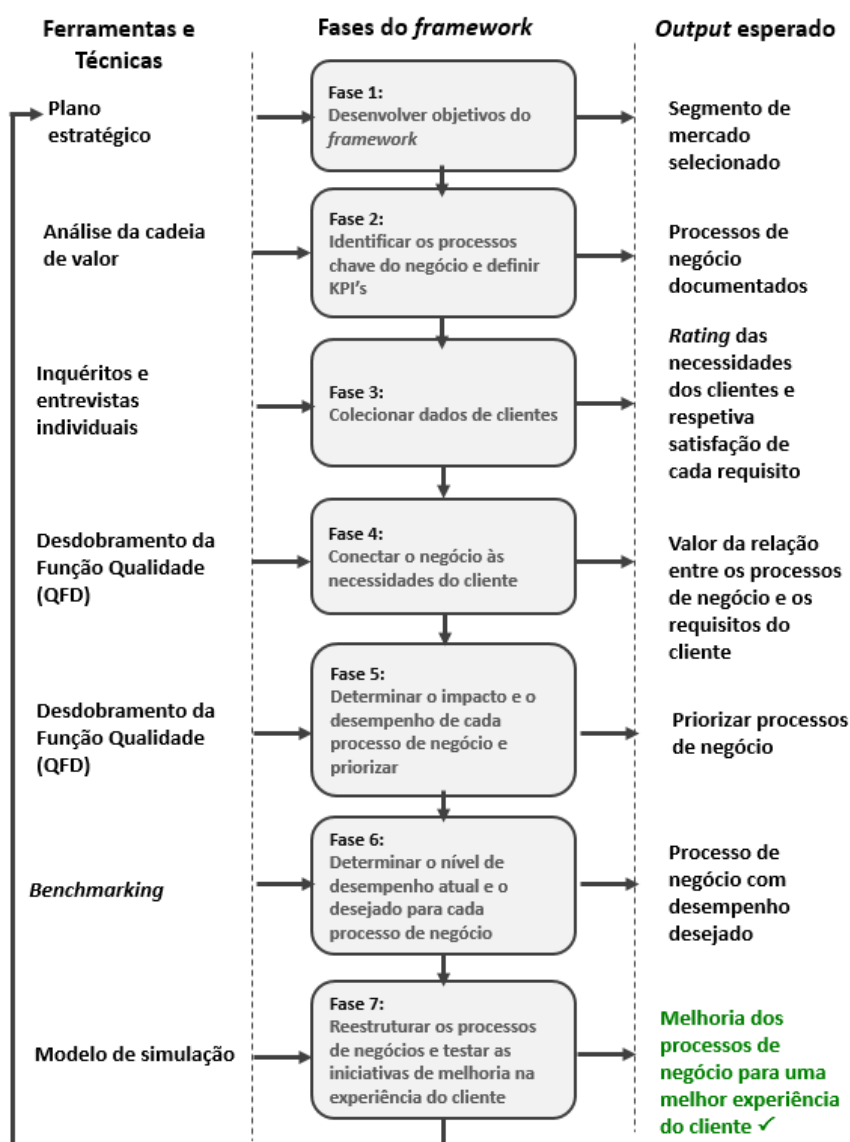


Figura 34: Framework de Melhoria da Experiência de Cliente (Botha et. al, 2010)

2.5 BENCHMARKING

A medida da qualidade do desempenho de uma empresa pode ser feita por comparação com o desempenho de outras empresas conhecidas por serem "*best in class*", num processo conhecido como **benchmarking**. (Fitzsimmons, 2006)

A única maneira de podermos conduzir as nossas organizações à excelência consiste em garantir que mantemos os olhos postos nos nossos concorrentes e nas melhores práticas existentes a nível mundial em todos os aspetos do negócio. A lógica do *benchmarking* deve ser aplicada ao desempenho e aos processos internos de uma organização através de comparações externas relativamente aqueles que são melhores que nós, de forma a que isso nos leve a melhorar e nos mostre como melhorar. O *benchmarking* deve ser uma atividade baseada numa equipa, integrado com outras atividades de melhoria da qualidade dentro da

organização e intimamente ligado às atividades de planeamento que se desenvolvem no topo (Bendell et al., 2005)

Fazer comparações com os concorrentes não é uma ideia nova, adquirir dados sobre o desempenho dos concorrentes, que incluam o leque dos seus produtos, que preços eles têm a possibilidade de comandar e talvez mesmo os seus métodos operativos, tem feito sempre parte do *modus operandi* da área do *marketing*. Contudo, hoje em dia, o *benchmarking* tende a ser muito mais sofisticado do que um mero exercício furtivo e fundamentalmente reativo de recolha de dados a curto prazo. Em vez disso, é cada vez mais uma ferramenta de gestão proactiva, altamente respeitada, e que está a ser cada vez mais utilizada para identificar e focar atividades de melhoria com vista à concorrência a nível internacional. A *Xerox Corporation of America* foi a primeira corporação a adotar a prática de Benchmarking, em 1979, quando descobriu que os seus concorrentes conseguiam vender os produtos a um preço mais baixo do que a Xerox conseguia fazê-los (Bendell et al., 2005).

Para a implementação de um exercício de *Benchmarking*, a *Xerox* sugere os seguintes 10 passos

1. Identificar o item que vai ser alvo de *Benchmarking*;
2. Identificar as empresas para comparação;
3. Determinar o método de recolha de dados e recolher os dados;
4. Determinar a diferença competitiva atual;
5. Projetar o desempenho futuro;
6. Comunicar as descobertas e obter aceitação;
7. Estabelecer objetivos funcionais;
8. Desenvolver planos de ação;
9. Implementar os planos e acompanhar o progresso;
10. Recalibrar a marca de *Benchmarking*.

Abordados os conceitos de serviço, retalho, processo de compra, experiência de compra e *benchmarking*, o próximo capítulo incide sobre a apresentação do caso prático de estudo na empresa nacional líder de retalho, ao nível da metodologia referida interveniente no processo de melhoria da experiência de compra na UN Casa da Sonae MC.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

APRESENTAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

«A experiência de compra para além de corresponder aos quatro C's – ser Confiável, Cómoda, Célere e adequada quanto aos seus Custos – consegue ainda ultrapassar as expetativas do consumidor, surpreende –o e ajuda-o a sonhar com uma vida melhor.»

José António Rousseau

Neste capítulo, serão abordados temas introdutórios que permitem um maior conhecimento de causa para entender o estudo e definição do projeto desenvolvido. Discute-se o que é um espaço comercial de retalho no âmbito do funcionamento de um hipermercado e as respetivas nomenclaturas tipicamente utilizadas no âmbito comercial, tais como a estrutura comercial e respetivo funcionamento logístico, operacional e estratégico. Posteriormente são apresentados os dados recolhidos no âmbito de uma primeira análise exploratória à UN Casa, os quais incluem uma avaliação do seu desempenho comercial e da sua clusterização de clientes e de lojas. Por fim, é definido o projeto de melhoria da experiência de compra na UN Casa, o qual esteve na base do projeto de investigação desenvolvido

3.1 TIPIFICAÇÃO DE UM ESPAÇO COMERCIAL RETALHISTA

José António Rousseau, em 2009, disse ao jornal HiperSuper, que a abertura do primeiro hipermercado em Portugal “mudou tudo”. Na sua opinião, *“Portugal encontrava-se na idade da pedra da oferta comercial e o aparecimento do hipermercado correspondeu a uma espécie de descoberta do fogo no sector. O hipermercado, pela sua dinâmica e agressividade comercial em termos de preços e de promoções e pela largura e profundidade do seu sortido, estilhaçou todas as ideias feitas no comércio da época, abrindo o caminho para a consolidação de modelos de negócio de baixo preço.”*

António Rousseau acentua ainda o facto das relações comerciais se terem revolucionado nessa altura: *“Os consumidores aderiram massivamente às novidades desta oferta comercial permitindo que as empresas de distribuição ganhassem a necessária dimensão crítica para enfrentar os grandes produtores em pé de igualdade negocial, o que alterou substancialmente a natureza das relações entre produtores e distribuidores.”*

O grupo Sonae foi o responsável por esta dinâmica incremental na realidade comercial, através da abertura do Continente de Matosinhos, há exatamente 3 décadas atrás. Desde então, muito se tem vindo a melhorar e a evolução tem sido significativa. O espaço comercial que é um hipermercado assume, neste momento, outras variáveis que proporcionam um bem-estar acrescido ao cliente quando se dirige à loja, como, por exemplo, zonas de leitura e lazer para as crianças e ainda serviços de pastelaria e beleza segundo o conceito *store in store*, onde dentro do hipermercado sentimos estar dentro de outro serviço ou loja. Ir às compras a um hipermercado ou a um supermercado não tem de ser uma experiência saturante, nem tão-somente destinada a satisfazer as necessidades das despensas das nossas casas.

Um hipermercado é uma superfície comercial, com área superior à de um supermercado, que vende bens através do canal da grande distribuição, disponível ao consumidor sob o sistema de self-service.

O funcionamento de um hipermercado requer uma gestão operacional rigorosa para que as ações de *back-office* (operações realizadas em armazém e em toda a cadeia logística antecedente) ganhem forma no

front-office, apelidada também de “frente de loja”, local onde os produtos são disponibilizados ao consumidor final.

Os corredores de hipermercado são constituídos por prateleiras que dispõem o produto numa superfície de exposição, o **linear**. O linear é parte constituinte da zona frontal dos móveis de exposição que dão acesso aos produtos ao cliente. Estes móveis integram um **topo** que dispõe, maioritariamente, de produtos promocionais que visam captar a atenção dos clientes.

A Figura 36 mostra que aquando da entrada num hipermercado (ou supermercado) nos deparamos com uma área (denominada de *asna* ou *primeira ala*) que, essencialmente, se destina à apresentação de produtos promocionais segundo a pertinência da estação do ano ou da época festiva, por exemplo. A estas seleções de produtos chamam-se campanhas temáticas, presentes, muitas vezes, tanto na asna como na 2ª ala. Se no corredor de entrada não se optar por seguir em frente mas antes por virar à esquerda, avistam-se, no caso da insígnia Continente (cerca de 40 lojas em todo o país), os produtos da UN Casa. Ainda no corredor central, as estruturas com áreas quadradas que dispõem produtos apelidam-se de ilhas, e tipicamente mantêm o produto (e a promoção) durante um mês. À entrada da área comercial de produtos não alimentares para a casa, encontram-se mesas que mostram o produto de forma sincronizada entre as distintas categorias (ex.: cozinha e decoração). Ao percorrer os corredores secundários encontram-se os produtos que são estáveis na coleção de produtos, daí a denominação assinalada como **área permanente**, pois é aqui que se encontra a gama permanente do Continente. Estes produtos estão divididos por módulos (ex. um módulo de copos, outro de jarras, etc.) que, no seu conjunto formam um linear contínuo de produtos expostos ao cliente.

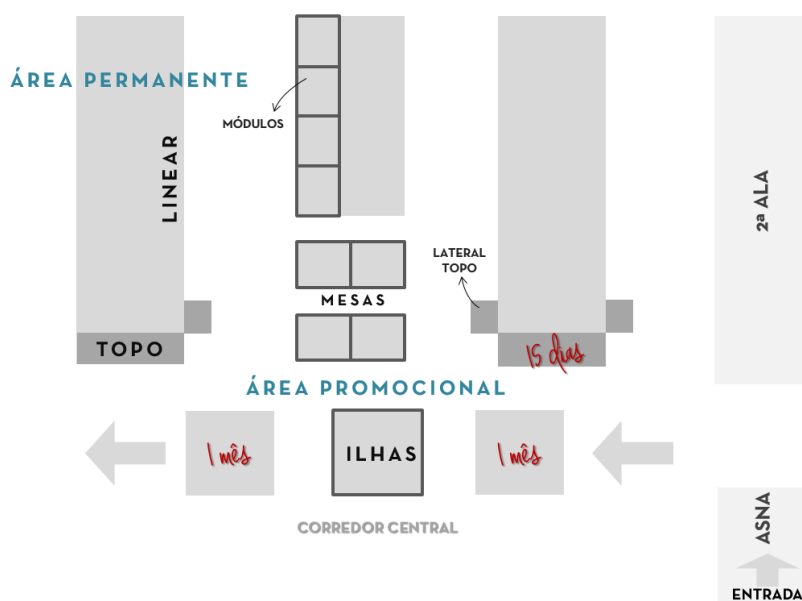


Figura 35: Planta esquemática de um hipermercado na Sonae MC.

Seguidamente apresentam-se duas áreas exemplificativas da dimensão da secção de produtos da UN Casa, uma num Continente Modelo - **Planta da UN Casa no supermercado Continente Modelo** da Marinha Grande (Figura 36); e outra num Continente - **Planta da UN Casa no hipermercado do GaiaShopping** (Figura 37).

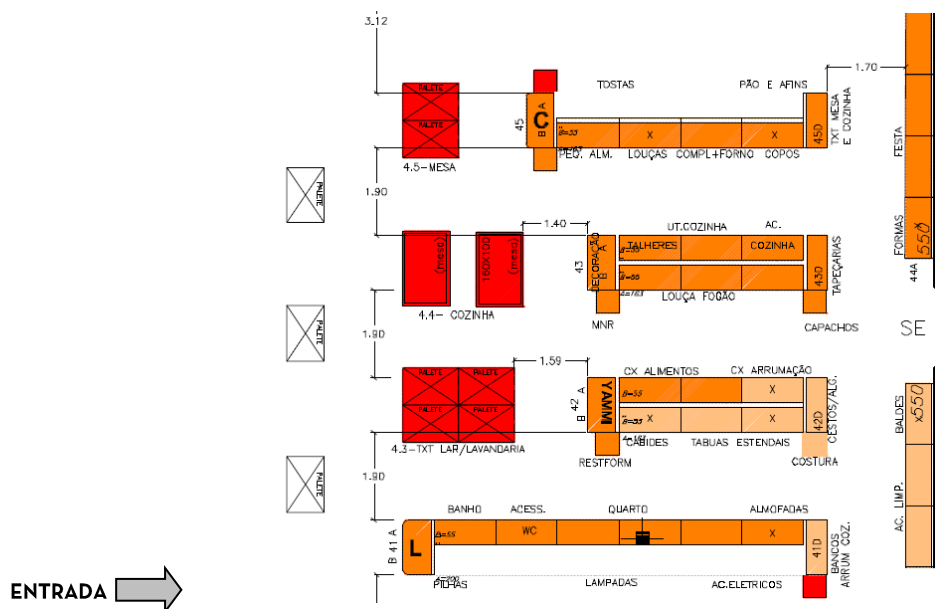


Figura 36: Planta da secção de produtos para a casa no Continente Modelo da Marinha Grande

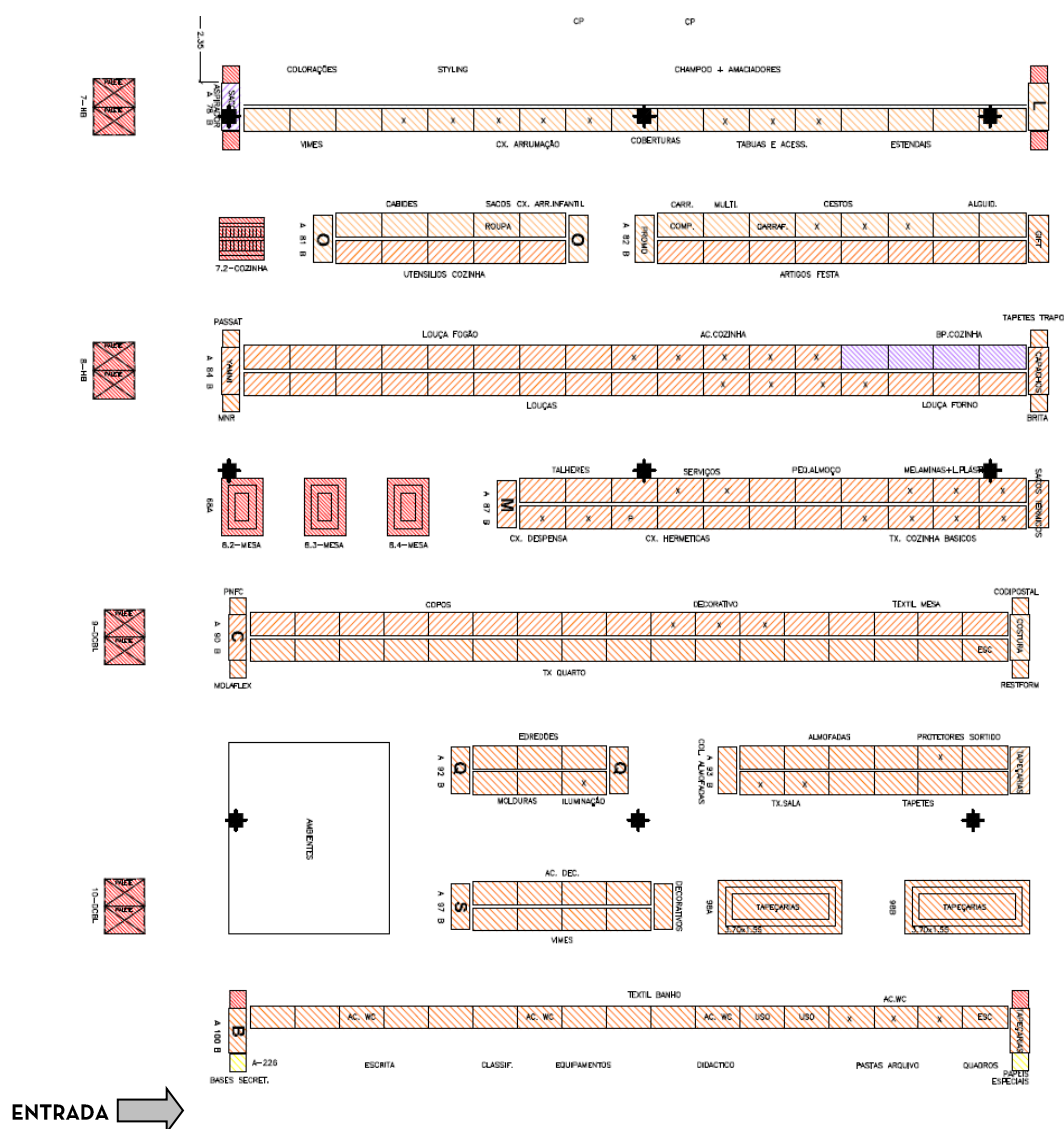


Figura 37: Planta da secção de produtos para a casa no Continente do Gaiashopping

3.2 A ESTRUTURA COMERCIAL DA UN CASA

O projeto desenvolvido teve a sua origem na estrutura que gere e comercializa os produtos de casa não alimentícios, isto é, a Direção Comercial Casa e Têxtil da Sonae MC. Porém, o projeto alavancou várias fases de interação com outras estruturas interventoras nos processos habituais de trabalho desta mesma estrutura e que, inerentemente, acabaram por assumir um papel preponderante para o seu desenvolvimento.

A DC Casa & Têxtil (DCCT) contém 6 níveis na sua estrutura mercadológica, que vão desde a Direção Comercial até ao código único do artigo, SKU, como se pode verificar no esquema apresentado na Figura 38.



Figura 38: Estrutura mercadológica

Um exemplo real desta terminologia é o que se apresenta seguidamente:

Direção Comercial Casa e Têxtil → Unidade de Negócio Casa → Categoria de Mesa → Subcategoria de talheres → Unidade Base Avulso Inox → 2107492 - Pack 6 Garfo Peixe.

3.2.1 A Unidade de Negócio (UN)

A UN de Casa, presente na estrutura da DCCT, é composta por um diretor da Unidade de Negócio, 6 Gestores Comerciais (GC) e respetivos Assistentes Comerciais (AC). Estes 6 GC (e 6 AC) são os responsáveis pelas 10 categorias de produtos da UN Casa (Anexo 1): Mesa, Cozinha, Lavandaria, Decoração, Organização, Têxtil Quarto, Banho, Mobiliário Exterior e Interior, e Festa. (Figura 39)

A cada GC e respetivo AC, está associado um Gestor de Stocks mas este, estruturalmente, responde a uma direção distinta. (Figura 40)

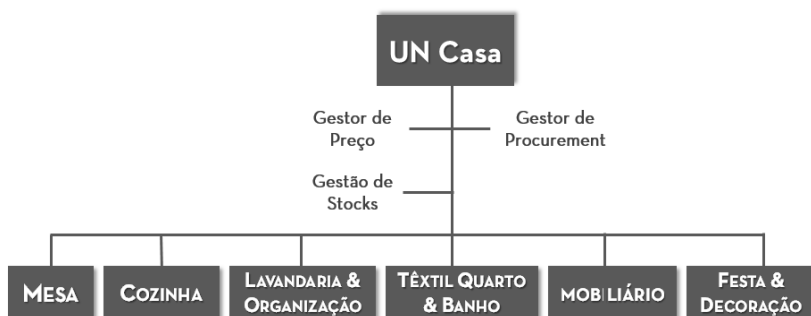


Figura 39: Estrutura hierárquica da UN Casa



Figura 40: Equipa comercial por categoria

Independentemente das categorias associadas, os produtos que entram em prateleira estão subdivididos em tipos de gama e passam por 3 macro fases: a definição de gama, seguida da sua compra e aprovisionamento, que posteriormente é devidamente aprovisionada nos pontos de venda (lojas Continente e Continente Modelo) (Figura 41).

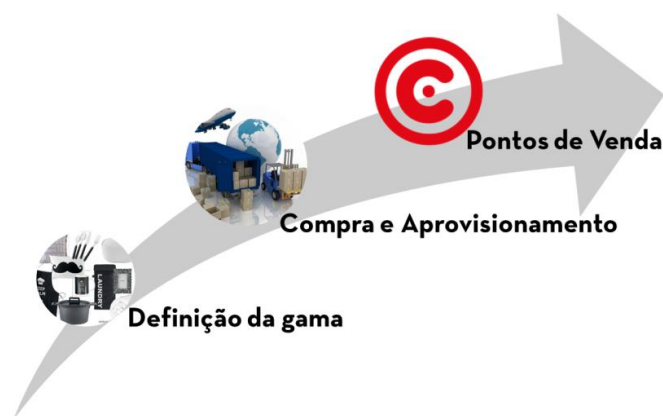


Figura 41: Macro fases das funções da equipa comercial da UN Casa

A **definição de gama** consiste em eleger os produtos a comercializar nas estações seguintes. Este processo surge com a identificação das necessidades estratégicas e táticas definidas pela empresa. O GC elabora o *briefing* para o Gestor de *Procurement* (GP) dar seguimento ao processo de *sourcing* apresentando, posteriormente, uma *shortlist* ao GC. O *briefing* é normalmente elaborado pelo GC mas a informação complementar é recolhida junto da Direção de Desenvolvimento de Produto (DDP) e da Direção de Qualidade.

Esta seleção de gama é regida por alguns critérios, estando classificada segundo duas variáveis, o tempo em loja e o tempo de vida do produto. Assim, como se pode ver na Figura 43, a gama anual e intemporal, é considerada a **gama permanente** no linear, sendo revista duas vezes ao ano (podendo estar em loja num período superior a 2 anos). A gama de tendência permanece menos de um ano em loja.

Não tendo lugar obrigatório nesta tabela (Figura 42), a **gama promocional** é aquela que tem espaço em campanhas promocionais ou temáticas, não tendo necessariamente um espaço em linear, nem carecendo da segmentação temporal, vigorando apenas em período destinado a campanhas.

		TEMPO EM LOJA		
		ANUAL	SAZONAL	PONTUAL
TEMPO DE VIDA	INTEMPORAL	Lençol branco Ex.	Manta branca Ex.	Louça ao quilo Ex.
	TENDÊNCIA	Lençol rosa às bolas Ex.	Manta zig-zag Ex.	Máquina de pipocas Ex.

Figura 42: Classificação e estruturação de tipologia de gama de produtos

No **processo de compra e aprovisionamento** cooperam, conjuntamente, a Gestão Comercial e a Gestão de *Stocks*, que processam e formalizam a ordem de compra a fornecedores nacionais. No caso de ser uma ordem de compra internacional é a Direção de Logística Internacional (DLI) que intervém no processo, pois o processo de importação tem um fluxo mais complexo e moroso. Este último processo detém 39% das compras totais efetuadas na UN.

Nos **pontos de venda** é onde tudo ganha forma e dimensão. A Gestão de *Stocks* aprovisiona as lojas de norte a sul de Portugal, tendo por base parâmetros como os *clusters* de loja, segmentação de clientes, histórico de cada loja e respetivas dimensões reservadas no *back office* (armazém logístico) e *front office* (espaço em prateleira do linear).

3.2.2 A sinergia interdepartamental

Todas as insígnias da Sonae MC têm vindo a investir na melhoria dos serviços prestados ao cliente, e por sua vez, as UN também se têm esforçado por melhorar o seu espaço em loja para melhor servir o seu cliente. Neste sentido, o GC tem no seu ADN intra-organizacional pensar cliente, pensar na arte de o bem servir e de lhe proporcionar a melhor experiência de compra, pois esta será a forma de alcançar uma maior satisfação do cliente e uma maior rentabilidade do negócio. Por este motivo, o projeto foi desenvolvido no departamento comercial, mas requereu uma presença ativa em todos os outros departamentos que contribuem para o resultado final.

Uma vez que todo o trabalho feito a jusante das operações em loja só adquire forma e impacto quando disponibilizado ao cliente, importa mencionar quais as equipas ou direções que funcionam em sinergia com o trabalho desempenhado no departamento comercial.

As equipas e direções abordadas, e que se apresentam na Figura 43, são peças fundamentais na engrenagem do fluxo diário de trabalho que leva a cabo as linhas estratégicas da empresa.



Figura 43: Sinergia interdepartamental do funcionamento da UN Casa

O pelouro Não Alimentar está ao nível hierárquico de outros pelouros como, por exemplo, o Departamento de **Marketing**, o de **Operações** e o da **Logística**.

O mesmo acontece com direções que são provenientes do pelouro Não Alimentar, como é o caso, com particular interesse neste projeto, das **Direções de Espaço (DE)** e de **Conceção Loja (DCL)**. A **DE** é a responsável por estudar e conceber os planogramas a implementar em todas as insígnias da Sonae MC, enquanto a **DCL** é a responsável pela comunicação em loja, *merchandising* (vitrinismo e estruturação dos produtos nas prateleiras de acordo com os planogramas), arquitetura (definição de conceitos, ambientes de loja por tipologia e cluster, acompanhamento de obras estruturais ou restruturais) e equipamentos (gestão dos equipamentos das lojas, estanteria, etc.).

Estes departamentos exercem funções em locais físicos distintos, pelo que tem de haver um esforço sincronizado para que as ações ocorram com fluidez e acima de tudo alinhadas com o pensamento estratégico da empresa. Por estas razões é extremamente importante conhecer a relação interdepartamental das direções e dos departamentos que agilizam os processos para atingir o sucesso conjunto.

A **Direção de Análise de Negócio (DAN)** é a responsável por fornecer às direções e unidades comerciais, *reports* de análises detalhados ao objetivo de estudo em causa. Esta equipa de analistas permite garantir a coesão de dados e apurar conclusões sobre o estado atual do negócio (através dos *Key Performance Indicators- KPI's*)

A **Gestão de Stocks** é responsável pela articulação entre o entreposto (local de armazenagem da mercadoria), as superfícies comerciais e os respetivos gestores de cada categoria dos produtos. Toda esta dinâmica de interação entre equipas necessita de uma gestão ponderada, atempada e muito organizada nas decisões a implementar.

A equipa de **Controlo de Qualidade** tem a responsabilidade de assegurar que o produto está conforme os parâmetros anteriormente estabelecidos: cor, material, resistência, durabilidade, etc. Como já dito, a maior parte destes produtos são importados, pelo que esta equipa trata também da legislação e regulação alfandegária.

A **Direção de Desenvolvimento do Produto** é onde tudo começa uma vez que aqui que ocorre a conceção do produto: procura de protótipos base de inspiração, idealização do produto a lançar, articulação de critérios com o gestor da categoria que pretende lançar aquele produto.

A **Direção de Marketing** reúne responsabilidades de comunicação, campanhas promocionais, definição de catálogos, folhetos, entre outros, e por este motivo, desenvolve capacidades de gestão interdepartamental em prol da reunião de conteúdos respeitantes à realidade da insígnia CNT.

3.3 INPUTS – RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Neste ponto do relatório procura-se situar a UN Casa quanto aos indicadores de performance (KPI's), de maneira a perceber qual a sua conjuntura económica e respetiva rentabilidade, bem como discutir a sua contextualização ao nível da gama de produtos oferecida.

3.3.1. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS KPI'S DA UN CASA

A tabela da Figura 44 apresenta dados sobre as Vendas Líquidas da UN Casa (e respetivas categorias) em 2014 e em 2013. A partir deste histórico de dados é possível perceber o seu crescimento de um ano para o outro.












CATEGORIA	2013	W%	2014	W%	Δ	R/H
MESA	13.272.459	15%	12.507.228	14%	-5,8%	 94
COZINHA	26.978.419	31%	26.037.332	30%	-3,5%	 97
LAVANDARIA	9.655.641	11%	9.827.131	11%	1,8%	 102
ORGANIZAÇÃO	5.225.288	6%	5.292.521	6%	1,3%	 101
DECORAÇÃO	5.441.071	6%	5.632.684	6%	3,5%	 104
TEXTIL QUARTO	10.473.424	12%	11.091.097	13%	5,9%	 106
BANHO	4.165.729	5%	4.551.230	5%	9,3%	 109
MOBILIÁRIO EXTERIOR	4.721.945	5%	5.336.315	6%	13,0%	 113
MOBILIÁRIO INTERIOR	757.155	1%	1.497.775	2%	97,8%	 198
FESTA	6.399.813	7%	6.094.696	7%	-4,8%	 95
TOTAL	87.090.943 €	100%	87.868.009 €	100%		 101

Figura 44: Vendas Líquidas (€) da UN Casa 2014 vs. 2013
(Legenda: W%: peso ponderal; Δ: variação 2013 vs. 2014; RH: Real/Histórico)

A tabela supra, posiciona as categorias da UN Casa segundo as suas Vendas Líquidas (VL) obtidas em 2014 e 2013, bem como o seu peso ponderal no total da UN e o índice R/H (real/histórico x 100) que nos elucida sobre a sua evolução de um ano para o outro. A Figura 45 mostra sob um aspeto gráfico a evolução das VL por categoria da UN Casa no ano 2014 vs. 2013.

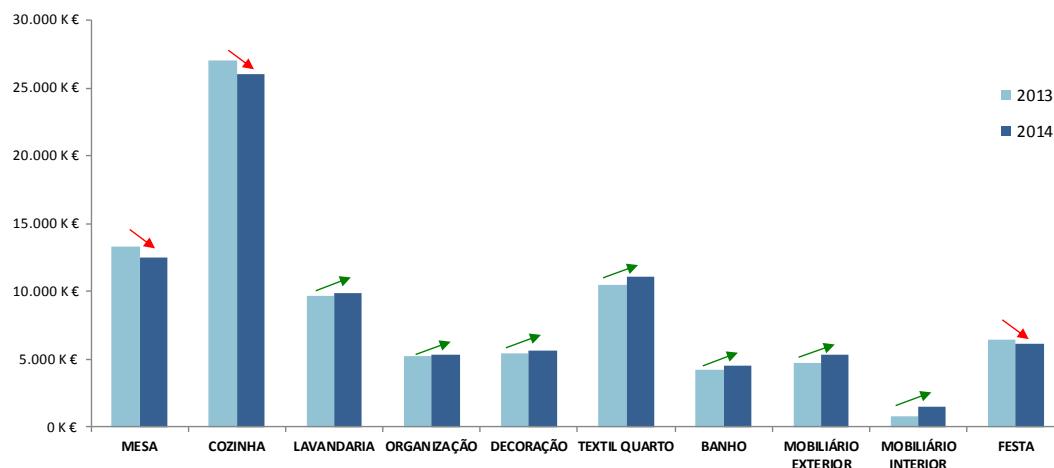


Figura 45: Visão gráfica da evolução de VL da UN Casa 2014 vs. 2013

O indicador R/H é dos mais importantes para avaliação do desempenho comercial, pois a partir dele é possível tirar ilações imediatas sem recorrer à visão detalhada de VL, por exemplo. Ou seja, este indicador permite de uma forma simples averiguar a evolução de determinado indicador da performance do negócio. Por outro lado, quando este indicador apresenta valores demasiado exagerados (quer diminutos, quer elevados) deve-se contextualizá-lo quanto a possíveis argumentos explicativos. Por exemplo, a categoria de Mobiliário Interior foi criada apenas em 2013 e em 2014 encontra-se em desenvolvimento e expansão a sua gama de produtos disponíveis para compra por parte do consumidor, pelo que é justificável que as suas VL tenham duplicado o que perfaz um indicador de R/H de 198.

Os gráficos patentes nas Figuras 46 e 47 mostram o peso (em VL) de cada subcategoria nas 10 categorias da UN Casa, em 2014.

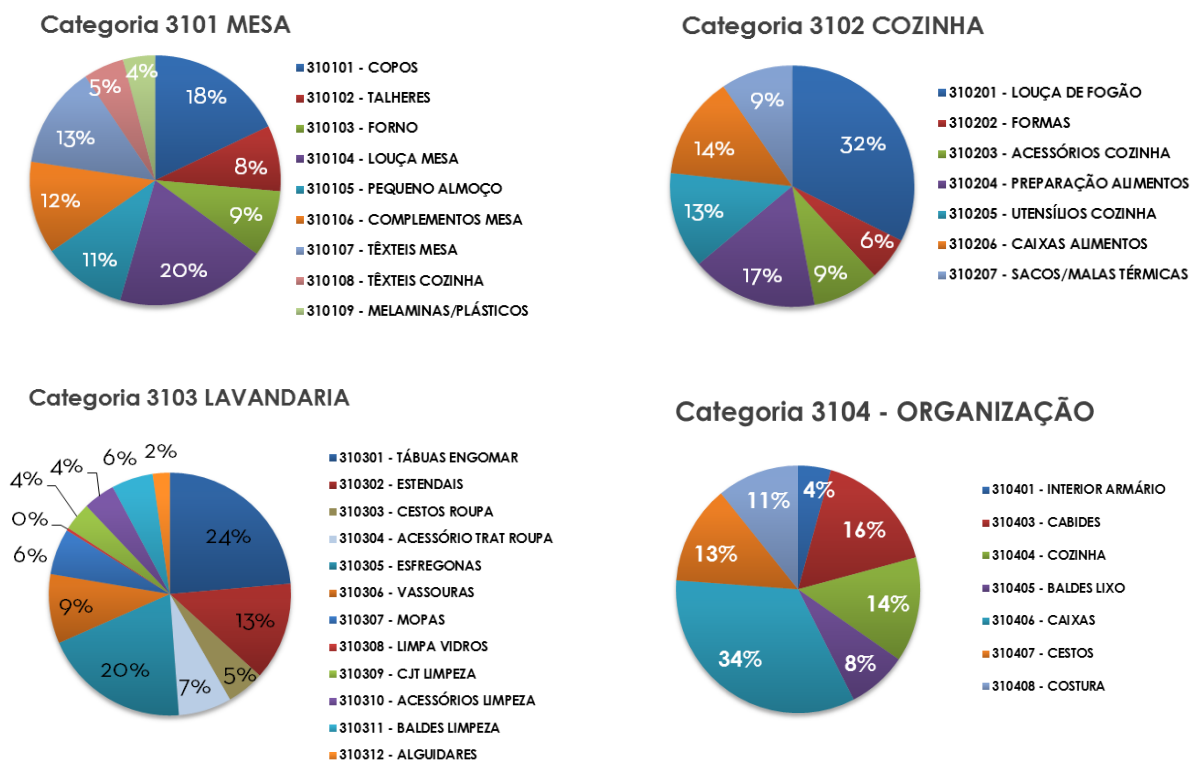
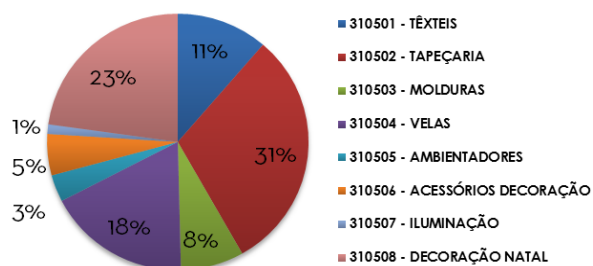
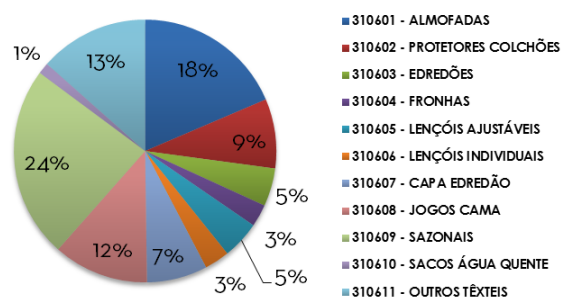


Figura 46: Peso percentual (em Vendas Líquidas) das subcategorias respetivas das categorias de mesa, cozinha, lavandaria, organização.

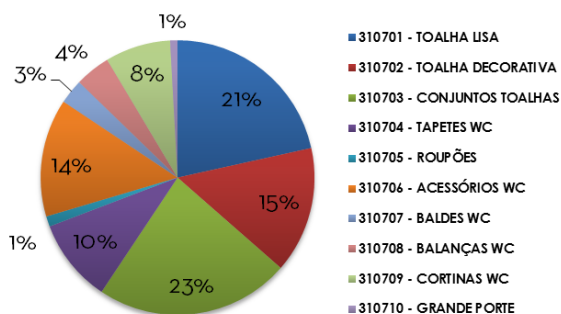
Categoria 3105 - DECORAÇÃO



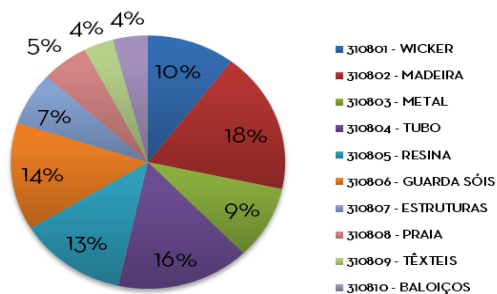
Categoria 3106 - TÊXTEL QUARTO



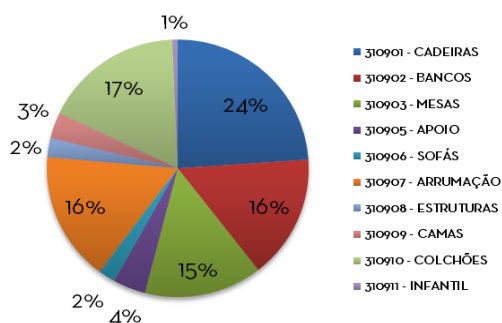
Categoria 3107 - BANHO



Categoria 3108 - MOB. EXTERIOR



Categoria 3109 - MOB. INTERIOR



Categoria 3110 - FESTA

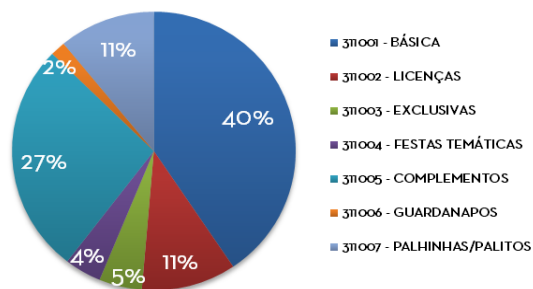


Figura 47: Peso percentual (em Vendas Líquidas) das subcategorias respectivas das categorias de decoração, têxtil quarto, banho, mobiliário (interior e exterior) e festa

Os gráficos acima sintetizam o volume de vendas por subcategoria em cada categoria da UN Casa. Esta visão pelo volume líquido é preferível face ao volume em quantidades, pois há produtos na UN que são praticamente vendidos a “granel” e iriam influenciar a visão de rentabilidade da UN.

O cariz desta informação permitiu a priorização de categorias e subcategorias a serem alvo do projeto de melhoria da experiência de compra, pois neste enorme universo de artigos não seria possível atuar sobre todos.

3.3.2. SEGMENTAÇÃO ESTILO DE VIDA DOS CLIENTES SONAE

A segmentação de clientes por estilo de vida visa agrupar os clientes por comportamento de compra no ecossistema Sonae.

Um cliente é uma Conta Cartão, a que podem estar associados um ou mais cartões Continente. Com esta definição, um cliente tenderá a representar um lar ou uma família, e não um indivíduo. Assim, ao segmentar a base de Clientes, está-se de facto a segmentar a base de Lares que compram na Sonae MC. Naturalmente, apenas as transações feitas com Cartão Continente são associadas a algum Cliente. Estas, no entanto, representavam em 2011 cerca de 77% do total de transações e 89% do total das vendas, pelo que são muito significativas para a insígnia. No âmbito deste projeto os dados apresentados dizem respeito às transações feitas com Cartão Continente.

Para a segmentação da base de Clientes utilizaram-se todas as compras dos Clientes dos últimos 12 meses.

Desta forma, os 7 grupos distintos de clientes do Continente encontram-se infra descritos.



CONVENIÊNCIA SEM FILHOS

Maioritariamente homens adultos, acima dos 45.

- **Conveniência e proximidade** são os principais critérios de escolha da loja
- Os Hipers são selecionados para as suas categorias chave, onde encontram mais variedade que nos formatos de conveniência.
- Valorizam a qualidade dos Frescos na escolha da loja.
- Afinidade às Marcas de Fornecedor, mas com atitude favorável ao consumo de Marcas Próprias.
- Aderem menos à maior parte dos formatos promocionais, mas são fortes adeptos

de promoções nas suas categorias chave.

- São pouco leais às insígnias Sonae MC, preferindo insígnias de proximidade.



FAMÍLIAS JOVENS COM FILHOS

Jovens casais com filhos, maioritariamente mulheres entre os 25 e os 44 anos.

- O seu comportamento de compra é influenciado pelas **necessidades das crianças**.
- Têm pouco tempo disponível para fazer compras: vão poucas vezes às compras e, quando vão, procuram lojas onde possam comprar tudo o que precisam.
- São bastante permeáveis a produtos de Marca Própria, exceto nos produtos para os seus filhos em que tendem a comprar Marcas de Fornecedor.
- Aderem muito às promoções temáticas e folhetos de 50% e 75%, sobretudo nas categorias relacionadas com bebé e criança.

- Usam o Continente Online para compensar a pouca disponibilidade para as compras.
- São pouco leais às lojas onde fazem as suas compras.



SÊNIORES TRADICIONAIS

Casais com mais de 55 anos, maioritariamente classe social média baixa.

- Valorizam sobretudo o **preço** e a **promoção** na escolha da loja, mas também procuram lojas de **proximidade**.
- Têm disponibilidade de tempo e frequentam as lojas ao início da manhã, mas evitam as segundas-feiras. Concentram as suas compras a meio do mês.
- Têm uma sensibilidade ao preço muito elevada em todas as categorias.
- Valorizam muito os descontos e as promoções, principalmente nos Frescos.
- Compram muitos Frescos, sobretudo na Peixaria.

- Preferem formatos mais pequenos e de proximidade.



FAMÍLIAS ECONÓMICAS

Mulheres, entre os 25 e os 55 anos, mães de família com três ou mais elementos. São maioritariamente de classe social média baixa.

- O **preço** é o fator chave na escolha da loja.
- Gerem o orçamento familiar, vão às compras muitas vezes e compram pequenas quantidades de cada vez.
- Compram muito marcas próprias e sobretudo primeiro preço.
- Preferem descontos diretos no preço (aderem menos às promoções em cartão).
- Procuram refeições práticas e económicas.



FAMÍLIAS RACIONAIS

Maioritariamente mulheres, entre os 35 e os 55 anos, com famílias grandes. Estão sobretudo presentes no Norte do País e Ilhas.

- Valorizam sobretudo a **atividade promocional** mas também o **preço** na escolha das suas lojas.
- Procuram e aproveitam as promoções principalmente nas categorias armazenáveis.
- Compram sobretudo Marcas Próprias mas aproveitam as promoções para comprar produtos de Marca de Fornecedor.

- Repartem compras entre insígnias, procurando as melhores promoções, e optam pelo comércio tradicional para os Frescos.



FÃS E SAUDÁVEIS

Maioritariamente mulheres, com mais de 45 anos e pertencentes a pequenos agregados. Cosmopolitas, com formação superior e com maiores rendimentos, preocupados com uma alimentação saudável.

- Valorizam sobretudo a **variedade no sortido**, mas também o **serviço**, a **qualidade** e o **ambiente de loja**.
- Alternam entre grandes compras nos hipers e as compras de conveniência em lojas de proximidade.
- Valorizam muito a qualidade dos Frescos.

- Apreciam as promoções, desde que não condicionem as escolhas dos seus produtos.
- Mostram uma clara preferência pela marca fornecedor.
- São leais às suas lojas.



ASPIRACIONAIS ATIVOS

Jovens cosmopolitas, abaixo dos 45 anos, com rendimento disponível. Preocupados com cuidados pessoais: "culto do eu".

- Apreciam a **diversidade de escolha** e preferem marcar fornecedor.
- Valorizam a **qualidade dos frescos**, que compram preferencialmente no retalho tradicional.
- Compram menos frescos que substituem por produtos congelados e outras soluções práticas para a sua alimentação.
- Aderem a promoções, desde que não condicionem as escolhas dos seus produtos.

- Procuram concentrar as suas compras em poucas visitas às lojas.
- São pouco leais às suas lojas.

Estes sete segmentos de clientes permitem, à Sonae MC, gerir no dia-a-dia a sua base de clientes, identificar oportunidades e desenhar planos de ação cada vez mais eficientes e relevantes para os seus clientes.

Os segmentos têm perfis de compra muito diferentes: entre as Direções Comerciais, nas insígnias parceiras e entre as diferentes insígnias Sonae MC. Até nas diferentes regiões do país, nos diferentes *clusters* de lojas e até de loja para loja existem diferenças na distribuição de segmentos.

A partir desta segmentação com base no estilo de vida revelado pelo comportamento de compra do cliente, surge uma clusterização de lojas, explanada no próximo ponto.

3.3.3. CLUSTERIZAÇÃO DE LOJAS

A clusterização de lojas Continente é uma metodologia de análise e gestão de negócio da Sonae MC. Esta categorização é uma análise das lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia segundo a segmentação estilo de vida apresentada no ponto anterior 3.3.2.

Nesta análise são considerados todos os clientes que fizeram compras, por loja, durante o ano de 2013. Foram assim eleitos **4 clusters de lojas: lojas económicas, standard, qualidade e ilhas** (Figura 48).

A análise atualizada a 2013, e por isso, base de trabalho para 2014 contou com a categorização de **203 lojas** (Portugal e Ilha da Madeira; os Açores não fazem parte desta análise porque a sua entidade gestora é independente da estrutura central em Portugal Continental).

Na tabela patente na Figura 49 apresentam-se as percentagens de clientes dos respetivos segmentos estilo de vida que constituem os 4 *clusters* de loja. Da sua análise pode concluir-se que o **cluster económico** é maioritariamente constituído por Famílias Racionais – FR- as quais valorizam a promoção e o preço. No **cluster ilhas**, mantém-se esta maioria nas FR, sendo a sua percentagem ainda mais acentuada. No **cluster qualidade** os Fãs e Saudáveis – FS – assumem o maior valor percentual, o que se justifica porque este é um segmento que valoriza acima de tudo a variedade, qualidade e serviço. Ainda neste grupo de lojas, os Aspiracionais Ativos – AA – também assumem um valor significativo face aos restantes. O **cluster standard** conta com uma distribuição uniforme das percentagens relativas a 3 segmentos: Sêniores Tradicionais; Famílias Económicas e Famílias Racionais.

Para termo comparativo, apresenta-se a percentagem atribuída aos segmentos estilo de vida no total da *sub-holding* Sonae MC, em 2013. Esta, à semelhança do que é apresentado acima, era homogénea na distribuição dos segmentos ST, FE, FR, FS e AA.

% Clientes	Cluster Económico	Cluster Ilhas	Cluster Qualidade	Cluster Standard	Total Sonae MC
CSF	8,4	8,6	10,9	9,3	9,4
FJF	8,6	5,5	6,6	6,8	7,1
ST	13,5	6,4	13,0	17,6	14,3
FE	13,4	4,6	13,3	16,9	13,8
FR	30,7	60,5	13,5	22,2	26,6
FS	8,8	6,2	23,9	12,2	13,3
AA	16,6	8,1	18,8	15,0	15,5

Figura 48: Clusterização de lojas da Sonae MC em 2013

3.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO NO ÂMBITO DA UN

O projeto de Melhoria da Experiência de Compra (MEC) surge com a necessidade de trabalhar o conceito de *Customer Experience Management* (CEM) na secção de produtos para a casa, nas insígnias Continente e Continente Modelo.

As oportunidades identificadas pela UN Casa no âmbito do projeto de experiência de compra da UN Casa são as seguintes:

- Alguns dos artigos apresentados contam com rotação (de venda) muito baixa;
- Sente-se um ligeiro decréscimo de tráfego nos corredores;
- A largura de gama é excessiva tendo em conta a tipologia de cliente (e da própria concorrência);
- O cliente está, cada vez mais disponível para compras por impulso;
- O espaço disponível para gama permanente revela-se exagerado;
- Na globalidade do espaço sente-se a ausência de fatores inspiracionais e incentivadores da compra;

Esta macro visão levou ao apuramento de 4 itens suscetíveis de melhoria – Comunicação em Loja; Notoriedade do produto/gama; Exposição em loja; Disponibilidade do produto - que por serem de cariz interveniente no processo de compra do cliente da UN serão o objeto de estudo deste projeto (Figura 49).

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
ANÁLISE	Interna	Catálogo Casa Gama coordenada entre categorias Novo conceito de loja - <i>Hiper do Futuro</i>	Comunicação em Loja Notoriedade do produto/gama Exposição em Loja Disponibilidade do produto
	Externa	Poder da marca Continente Rede Cartão Cliente	Fortes concorrentes de retalho especializado Conceito de hipermercado pode ser uma limitação

Figura 49: Análise interna e externa de pontos fortes e fracos da UN Casa (elaboração própria)

A Sonae MC conta desde 2012 com o conceito de **Hiper do Futuro**, aplicado à loja CNT de Cascais e Matosinhos (Figura 50). É um conceito de loja com inspiração nas tendências atuais, nos mercados tradicionais e especialistas na área não alimentar. Reduziu-se espaço de prateleira, alargaram-se os corredores, fomentaram-se zonas de lazer (beleza, leitura, brinquedos, restauração) para que a compra no CNT seja cada vez mais um prazer aliado à utilidade.

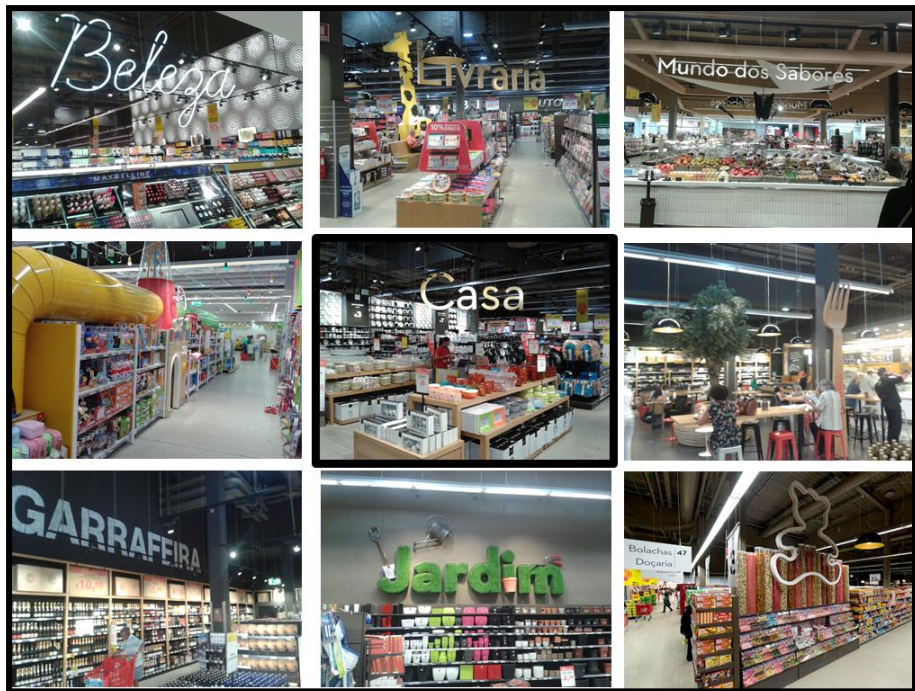


Figura 50: Imagens da loja do Continente de Cascais (2014)

Desta forma, há linhas gerais que se pretendem ir apurando ao longo do tempo, tendo em conta a especificidade do negócio. São elas reveladoras do que se pretende alcançar sob uma visão ambiciosa e de melhoria contínua do serviço disponibilizado ao cliente.

- **Garantir que o cliente encontra o que procura**, tornando a exposição do produto mais clara, e com isso facilitando a compra *self-service*.
- **Dar informação ao cliente** dos benefícios de utilização do produto através das embalagens. Clara evidência nos primeiros preços (preço mais baixo daquela gama de artigos), bem como nos “*best seller*”, “o mais procurado”, etc.
- **Segmentação do linear mais clara e *clean***, permitindo a rápida localização do artigo pretendido.
- **Criar o ambiente *store in store*** (à semelhança do que se pretende afirmar com o conceito de Hiper do Futuro em toda a loja Continente), estimulando a visita do cliente àquela área específica, promovendo, dessa forma, a compra impulsiva. Exemplos incluem o proporcionar de ideias inspiradoras para a casa do cliente através de coleções dispostas conjuntamente, em vez de apresentar apenas o produto massificado no linear; a criação da sensação de novidade no cliente, melhorando o ambiente de loja e a própria disposição em loja, mesmo que o produto não tenha sofrido alterações.
- **Uniformizar a linguagem de marca** nas lojas Continente e Continente Modelo. Atualmente o espaço de exposição disponível é muito diferente de uma insígnia para a outra, pelo que será necessário adaptar a gama apresentada sem que ocorra a perda de identidade da marca. Estabilizar ou reduzir a gama permanente em algumas categorias pode ser uma decisão sensata a este respeito, na medida em que o conceito de apresentação será mais *clean* e de fácil leitura para o cliente.
- **Ser a referência de preço baixo, elevada qualidade e vasta oportunidade.**

Com base nesta necessidade de melhoria da experiência de compra foi desenvolvido o projeto descrito neste relatório, cujas fases são descritas no capítulo seguinte.

PROJETO DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NA UN CASA

«Não se consegue melhorar aquilo que não se controla
 Não se consegue controlar aquilo que não se mede
 Não se consegue medir aquilo que não se define»

Projeto IOW (Improving Our Work) Sonae, 2015
 baseado em William Edwards Deming

Neste capítulo é apresentada a parte empírica do trabalho realizado para o desenvolvimento do projeto de melhoria da experiência de compra. No primeiro subcapítulo, é introduzido o *framework* definido conceptualmente para a experiência de compra da UN Casa (4.1); no segundo subcapítulo é apresentado o inquérito colocado ao público cliente do Continente e respetiva análise de resultados (4.2); e no terceiro vigora o exercício de *benchmarking* que permitiu conhecer soluções diferentes para a experiência de compra, as quais enriqueceram os resultados do projeto (4.3).

No subcapítulo (4.4) apresentam-se os passos percorridos para o desenvolvimento de propostas de melhoria ao nível da gestão comercial com vista a aplicação em loja e estruturação da perspetiva futura de melhoria contínua a vigorar na direção comercial, o *roadmap*.

4.1 FRAMEWORK CONCEPTUAL PARA A EXPERIÊNCIA DE COMPRA DA UN CASA

O *framework* que se apresenta agrega 11 parâmetros que se espera que definam a Experiência de Compra ideal a oferecer ao cliente Continente na secção de produtos para a casa incluída nas insígnias Continente e Continente Modelo da Sonae MC. Como “*não se consegue medir sem definir*”, num estado primário, este *framework* servirá de ponto de partida à medição e monitorização da Experiência de Compra atual, sentida pelo cliente, através do inquérito apresentado no ponto 4.2.

Por ordem temporal, apresentam-se definidos os padrões de experiência de compra que tiveram como fonte de inspiração os estudos empíricos apresentados no capítulo 2, ponto 2.4.3. (Figura 51).



Figura 51: Framework de Experiência de Compra definido no projeto de estágio

Em primeira instância, **antes da formalização de compra**, os fatores a ter em consideração são: (1) confiança na marca, (2) conveniência e (3) atratividade da loja. Numa segunda instância, **durante o processo de compra**, em loja, o cliente assume a (4) inspiração/ambiente, (5) disponibilidade dos produtos, (6) comunicação em loja, (7) preço e promoção e por fim, (8) facilidade de compra, como decisivos no processo de escolha do produto a adquirir. **Após a compra**, o cliente inconscientemente testará a sua (9) qualidade e caso esta não esteja conforme com os requisitos inicialmente idealizados, este recorrerá ao (10) suporte pós-venda ou, então, em algum momento será levado a emitir um (11) *feedback* – positivo ou negativo – a transmitir à marca ou ao seu núcleo de pessoas próximas, que se deixarão influenciar pela sua opinião recomendativa ou depreciadora.

Seguidamente apresenta-se uma explicação dos 11 fatores considerados:

1. Confiança na Marca

O consumidor dirige-se ao retalho com a perceção de 2 marcas: a marca própria (do retalhista) e a marca de fornecedor.

Keller and Lehmann (2003) elucidam que o *mindset* do consumidor é a chave do desempenho da marca. Quando a expectativa do cliente é elevada e não correspondida em loja, isso pode ter um impacto negativo no processo de compra do cliente.

Ainda associado ao “poder” da marca, está a conceção de uma imagem que inconscientemente se vai construindo.

2. Conveniência de Acesso

A conveniência é o parâmetro que considera o tempo decorrido até à chegada da loja, bem como a facilidade de encontrar o produto que se deseja.

Estudos revelam que tendo em conta o tempo como um recurso escasso, a facilidade de estacionamento e estradas de acesso são dois fatores de seleção bastante pesados. (Moutinho e Hutcheson, 2006).

A Sonae MC conta com 40 insígnias de CNT e cerca de 140 MDL. Este é um fator que em muito pesa na capacidade de chegar a mais clientes.

3. Atratividade da loja

A característica primária do retalho reside na sua intangibilidade e, por isso, a sua preocupação central é a atratividade da prestação de serviços oferecida, bem como o impacto da mesma no cliente.

Mais do que satisfazer uma necessidade, um serviço assume cada vez mais uma função hedónica e isto leva à fidelização de clientes.

Por sua vez, se o cliente se identificar com o tipo de serviço prestado, sentir-se-á estimulado a retornar ao local.

4. Inspiração e Ambiente

O ambiente de loja é hoje um conceito crucial da investigação do comportamento do consumidor.

Clientes satisfeitos, de forma espontânea, passam mais tempo na loja e, ao mesmo tempo, apresentam probabilidades superiores de regressar à loja. (Mägi and Julander, 1996; Spies et al., 1997)

Contudo, focar a prestação do serviço apenas na satisfação do cliente não é suficiente, uma vez que os consumidores esperam sempre ser satisfeitos. Assim, torna-se necessário criar clientes encantados através

da (re)criação de experiências de compra prazíveis (Arnold et al. 2005). Usando a atmosfera da loja, as emoções dos clientes, as características dos produtos e a atitude dos colaboradores, o retalhista conseguirá diferenciar-se dos concorrentes.

Sabe-se que parte do processo de tomada de decisão (de compra) é alcançado aquando o confronto com o local de compra. Por outro lado, a natureza emocional da compra é influenciada pelos estímulos que o serviço consegue acionar na pessoa, estímulos esses que conduzem à finalização da compra.

5. Disponibilidade de stock

A indisponibilidade de um artigo num momento crítico relativo à necessidade de um cliente é acentuadamente negativo na experiência do cliente, tanto pela insatisfação de não ver o seu problema resolvido, como pelo incómodo de se dirigir a outro sítio. Nesta situação corre-se o risco acrescido de uma possível perda do cliente para os seus concorrentes.

6. Comunicação em loja

O retalho da atualidade serve o seu cliente em sistema de self-service. O cliente terá de ser capaz de entender o produto, alcançá-lo e adquiri-lo sem dificuldades, caso contrário não investirá muito do seu tempo a procurar informação que devia ser direta e intuitiva para ele.

A comunicação em loja aborda itens como:

- Sinalização das áreas dos produtos em loja;
- Critérios de compra/Caraterísticas dos produtos devem ser evidenciadas;
- Diferenciação visível de patamares de preços;
- Sinalética adequada relativamente ao sistema de transporte do produto;
- Entre outras.

7. Preço e promoção

As preocupações relativamente ao preço não devem ter apenas a ver com o facto de este ser alto ou baixo; é preciso ter também em atenção a consonância entre o mesmo e as expetativas do cliente.

Quando um cliente compra, procura o preço justo para os bens e serviços que adquire – de preferência, o mínimo possível. Mas há situações em que se está disposto a pagar mais. Por outro lado, quando se vende, procura-se obter o melhor preço possível para o produto. Por costume, é tido em conta o preço justo face ao mercado, ou seja, aquele que, à partida, as pessoas estão dispostas a pagar.

8. Facilidade de compra

A facilidade de compra associa todos os desimpedimentos que contribuem para a concretização da compra em loja. Ou seja, são tidos em consideração fatores como a clareza da informação disponibilizada para a concretização da compra, ou o contributo da loja no apoio à compra.

9. Qualidade

Associadas ao parâmetro da qualidade, estão as especificidades do produto em consonância com a satisfação do cliente.

A qualidade de um produto é um fator de experiência de compra com diferentes impactos em diferentes indústrias. Por exemplo, uma vez comprado um produto que não está apto a ir ao micro-ondas esse facto

não constitui numa falta de qualidade do produto, desde que seja bem comunicado que o mesmo não serve para o efeito. No entanto, se se compra um produto destinado ao uso em micro-ondas e este não está habilitado a essa função, então, o cliente tem todo o direito a sentir-se insatisfeito com o mesmo.

10. Suporte pós-venda

O serviço pós-venda é essencial para a reputação da empresa tal como percecionada pelo cliente. Este parâmetro influencia a lealdade do cliente, bem como a probabilidade de este recomendar o serviço.

Os produtos da UN casa gozam das propriedades do tipo de serviço prestado pela insígnia Continente. Há, portanto, uma política de troca do artigo e devolução de dinheiro que deve ser seguida; contudo, há especificidades a serem tidas em consideração pelas particularidades de que alguns artigos usufruem, devendo trabalhar-se no sentido de auscultação do cliente para que se previnam falhas reincidentes.

11. Feedback Cliente

O *feedback* positivo do cliente é a melhor publicidade que se pode ter, tanto pela eficácia de transmissão aos colegas, amigos e familiares, como pelo baixo custo que isso acarreta em termos publicitários.

Contudo, se o feedback for negativo propaga-se muito rapidamente (ainda mais do que se for positivo), sendo muito difícil reconquistar e relançar a marca posteriormente. Este parâmetro está diretamente relacionado com o primeiro parâmetro do *framework* proposto (Confiança na Marca), contribuindo para a sua lógica cíclica. Se houver bom feedback de cliente, este criará um novo ciclo que se inicia pela confiança na marca e, por consequência, conduzirá à aquisição do produto.

A junção destes 11 elementos forma um diagrama em teia, o qual se denominou de **framework de experiência de compra** no contexto do projeto desenvolvido na UN Casa, da Sonae MC. (Figura 52)



Figura 52: Framework da Experiência de Compra da UN Casa (gráfico teia)

A eleição dos 11 critérios que definem a experiência de compra foi tida com base na literatura revista neste documento, bem como na experiência profissional dos intervenientes neste projeto da Sonae MC. Após várias sessões de *brainstorming*, a proposta assentou essencialmente na aglutinação dos itens que mais

sentido faziam aplicados ao processo de compra deste negócio, motivos que se encontram detalhados em cada um dos pontos supra explicados.

O *framework* proposto permite, acima de tudo, a organização e esquematização de aspetos anteriormente usados de forma avulsa e pouco sistemática na gestão diária sobre posicionamento da marca e da experiência de compra que se pretende facultar ao cliente.

A visão agora estruturada sobre o processo de compra e os fatores que influenciam a tomada de decisão, permite à Direção Comercial averiguar, medir e monitorizar a experiência de compra dos seus clientes em determinado momento do ano ou para determinada categoria de produtos (com a complementaridade do formulário de inquérito apresentado no ponto 4.2).

A qualquer altura pode, e deve-se, atualizar este *framework* de acordo com a pertinência do negócio e do mercado, caso se conclua que alguns critérios estão em desuso e ultrapassados pela dinâmica do tempo e dos clientes. Os passos futuros do projeto mostram a sua aplicação em contexto real.

4.2 INQUÉRITO DE MONITORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA

O posicionamento da UN Casa no *framework* de Experiência de Compra (EC) proposto deverá ser decidido pelo cliente Continente. Por esta razão, realizou-se um Inquérito de Satisfação de Cliente ao cliente da UN Casa, com o objetivo de responder à pergunta «**Qual a percepção dos nossos clientes quanto à Experiência de Compra, proporcionada por nós Continente na secção de Casa?**»

As respostas dadas ao inquérito permitem obter o posicionamento real da experiência proporcionada ao cliente da UN casa à data da realização do mesmo, numa escala de 1 a 10. A partir do inquérito disponibilizado ao público, e com base nas respostas obtidas, identificam-se pontos de melhoria em cada categoria da UN Casa, sujeitos a redefinição e foco de atenção por parte da Direção Comercial (DC).

Elegeram-se o formato *online* de inquérito, por aconselhamento do Departamento de Estudos de Mercado (DEM) da Sonae, sendo que a média de respostas neste formato é habitualmente de aproximadamente 70/dia.

Uma vez analisados os 2.299.658 clientes da UN Casa (em período de YTD a outubro 2014, ou seja, de janeiro a outubro do mesmo ano) a percentagem de clientes com idades compreendidas entre os 50 e os 80 anos é de aproximadamente 37%.

Admitiu-se que o uso da *Internet* seria habitual nas faixas etárias até aos 50 anos e, por isso, o acesso ao formulário *online* conseguiria abranger a maior fatia dos clientes da UN Casa (onde aproximadamente 60% assumem idades compreendidas entre os 18 e os 50 anos de idade).

O custo relativo à realização de um inquérito desta natureza é aproximadamente inexistente, pelo que a sua repetição é exequível em qualquer data desejada pela DC em parceria com o DEM.

De seguida, elegem-se os critérios de seleção da amostra (4.2.1.); aborda-se a conjuntura das lojas selecionadas (4.2.2.); explicam-se critérios de seleção de clientes *e-mailable*³ (4.2.3), bem como a decisão sobre as perguntas a colocar aos cliente e respetivos resultados (4.2.4)

4.2.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA

O critério de seleção da amostra na insígnia **Continente** foi o **volume de Vendas Líquidas (VL)** do ano de 2014, enquanto que nos Continentes Modelo foi tida em consideração um outro critério de seleção, decidido pela Direção Comercial (DC).

- **Eleição das 2 lojas com maior volume de Vendas Líquidas (VL) no ano de 2014 por cada DOP** (Direção de Operações Norte, Centro e Sul), o que fez um total de 6 lojas.

	VL	Cluster de Loja	Seg. de Clientes Predominante
HN - Continente Nrt	16.322.552,59 €		
L0001 - CNT Matosinhos	2.605.909,87 €	Standard	24,0% FR
L0004 - CNT GaiaShopping	2.114.887,55 €	Económico	24,3% FR

	VL	Cluster de Loja	Seg. de Clientes Predominante
HCT - Continente Ctr	19.367.950,34 €		
L0003 - CNT Cascais	2.796.896,85 €	Qualidade	29,7% FS
L0002 - CNT Amadora	2.593.037,07 €	Qualidade	22,3% FS

	VL	Cluster de Loja	Seg. de Clientes Predominante
HS - Continente Sul	18.213.213,14 €		
L0009 - CNT Colombo	3.824.003,12 €	Qualidade	26,6% FS
L0464 - CNT Telheiras	2.375.097,64 €	Qualidade	29,8% FS

Figura 53: Lojas selecionadas como amostra para a realização do inquérito

³ **Clientes e-mailable:** clientes que constem na base de dados do Cartão Continente com *e-mail* disponível.

As duas colunas apresentadas à direita das VL constituem informações complementares para cada uma das lojas. Conclui-se que a amostra abrange diferentes *clusters* de loja (Standard, Económico e de Qualidade). Quanto à percentagem, em média, de segmentos de clientes que se abordam, estes incluem maioritariamente os correspondentes a **Famílias Racionais e Fãs e Saudáveis**.

A seleção de lojas Continente Modelo, realizada pela DC, visa simular os vários cenários possíveis que são sentidos ao longo do país, tendo como critérios a rentabilidade do negócio e a antiguidade da loja VS. recência de abertura da loja;

Perfez-se um total de 5 lojas da insígnia Continente Modelo, elegendo uma loja por cada DOP: Coimbra Eiras; Vila do Conde; Lamego; Esposende e Sines.

4.2.2. CONJUNTURA DAS LOJAS SELECIONADAS

EQUAÇÃO DE VENDAS:

A equação que seguidamente se apresenta permite perceber o comportamento das vendas nas lojas, relacionando as variáveis clientes, frequência de compra e cesta (média) por ato de compra em produtos da UN Casa.

$$\text{VENDAS LÍQUIDAS} = \text{Nº CLIENTES} \times \text{FREQUÊNCIA} \times \text{CESTA MÉDIA POR CADA ATO DE COMPRA}$$

Através da equação supra, e do seu respetivo índice Real vs. Homólogo (R/H), é possível averiguar a evolução do comportamento da loja ao nível dos fatores constituintes da equação (Figuras 54 e 55). Apresentam-se, assim, abaixo, as tabelas comparativas do comportamento da UN Casa na insígnia CNT, que quando comparada com a realidade global da Sonae MC permite chegar a algumas conclusões.

CONTINENTE

UN Casa					Sonae				
Loja	Vendas Líquidas (R/H)	Nº Clientes (R/H)	Frequência (R/H)	Cesta (R/H)	Loja	Vendas Líquidas (R/H)	Nº Clientes (R/H)	Frequência (R/H)	Cesta (R/H)
CNT Matosinhos	97	99	96	102	CNT Matosinhos	89	101	98	92
CNT Amadora	104	102	101	101	CNT Amadora	95	101	102	93
CNT Cascais	110	104	104	101	CNT Cascais	100	100	102	97
CNT GaiaShopping	101	97	103	100	CNT GaiaShopping	89	91	102	90
CNT Colombo	103	105	98	100	CNT Colombo	96	104	98	96
CNT Telheiras	103	102	102	100	CNT Telheiras	98	101	101	97

Figura 54: Enquadramento ao nível da equação de vendas da UN Casa e da Sonae em índice Real/Histórico das lojas CNT da amostra – lojas CNT

Assim sendo, de uma forma geral, a UN Casa apresenta um forte crescimento vs. total loja neste top 6 de lojas (Figura 54), exceto no caso do CNT Matosinhos, o que se justifica porque o mesmo se encontrava à data da recolha destes dados em obras de remodelação para implementação do conceito de Hiper do Futuro.

De destacar ainda, que todas as lojas conseguem aumentar o número de clientes compradores (exceto GaiaShopping e Matosinhos, este último pelas razões já referidas anteriormente) e que o Colombo regista o maior crescimento com 5% vs. ano anterior. Claramente diferenciador nesta UN Casa vs. Total Loja é o comportamento da cesta, que é positivo em comparação à queda acentuada do total da loja. Em relação à frequência, é de salientar que a perda em Matosinhos e Colombo acompanha a tendência do total loja (Figura 54).

Seguidamente apresenta-se a mesma análise, mas tendo como foco as lojas seleccionadas para a amostra relativa ao Continente Modelo.



UN Casa					Sonae				
Loja	Vendas Líquidas (R/H)	Nº Clientes (R/H)	Frequência (R/H)	Cesta (R/H)	Loja	Vendas Líquidas (R/H)	Nº Clientes (R/H)	Frequência (R/H)	Cesta (R/H)
MDL V. Conde	103	100	101	102	MDL V. Conde	95	99	100	96
MDL Esposende	109	102	104	103	MDL Esposende	99	101	100	97
MDL Lamego	93	102	101	90	MDL Lamego	105	97	105	97
MDL Sines	-	-	-	-	MDL Sines	-	-	-	-
MDL Coimbra Eiras	-	-	-	-	MDL Coimbra Eiras	-	-	-	-

Figura 55: Enquadramento ao nível da equação de vendas da UN Casa e da Sonae em índice Real/Histórico das lojas MDL da amostra - lojas CNT MDL

A UN Casa apenas não consegue desenvolver-se na loja de Lamego devido à redução de cesta, algo que é transversal a toda a loja de Lamego.

Todas as lojas em análise na UN Casa se encontram num estado de manutenção ou crescimento relativamente ao número de clientes e frequência.

As lojas de Sines e Coimbra Eiras, pela sua ainda existência recente, não apresentam dados comparativos.

4.2.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE CLIENTES

O passo seguinte passou pela sinergia entre o Departamento de Estudos de Mercado (DEM) e o departamento do Cliente no Centro do Retalho (CCR) para extração de contactos de clientes segundo os seguintes critérios:

- Ser cliente (comprador) UN Casa há pelo menos 6 meses;
- Ser cliente UN Casa de uma das 11 lojas seleccionadas para envio do inquérito *online*:

O período de disponibilidade do inquérito em formato *online* foi de 14 dias, de 13 a 27 fevereiro de 2015. Este formato chegou por via de comunicação interna da Sonae MC à caixa de correio *online* dos clientes que cumpriam os critérios acima explicitados.

4.2.4 QUESTÕES COLOCADAS⁴

O inquérito construído inclui 16 questões e subdivide-se em 4 grupos:

1. **Informações de caracterização da amostra** (Sexo, Idade, Grau de Escolaridade e loja preferencial da Sonae MC)
2. **Contextualização do comportamento de compra do consumidor**, tendo por base todas as opções de mercado disponíveis.
3. **Diagnóstico da Experiência de Compra das dez categorias de produtos da UN Casa** segundo os itens definidos no *framework* de EC.

⁴ A abordagem integral às 16 questões do inquérito encontram-se no Anexo 2.

Numa primeira abordagem, as questões construídas tomaram a forma patente na Figura 56, tendo, posteriormente, assumido valores numéricos, segundo a escala numérica de 1 a 10, em que 10 refere-se à concordância absoluta e 1 discordância total do que é citado.

Framework Experiência de Compra			Questões no Inquérito		
ANTES	TEMPO	1. Acesso	Confiança na Marca	→ 1. Acredito na marca Kasa.	
		2. Loja	Conveniência	→ 2. Sei que habitualmente o CTN tem o que eu procuro.	
			Atratividade	→ 3. Dá-me jeito comprar no CNT.	
DURANTE		3. Escolha	Inspiração&Ambiente	→ 4. Identifico-me com o tipo de serviço/loja que é o CNT.	
					→ 5. Sinto-me inspirado com as sugestões de exposição para a minha casa.
					→ 6. Sinto a loja limpa e arrumada.
		4. Requisitos	Disponibilidade	→ 7. Gosto do ambiente e da exposição dos artigos.	
			Comunicação em Loja	→ 8. Encontro habitualmente o que procuro.	
			Preço/ Promoção	→ 9. Deparo-me com muitos artigos esgotados.	
				→ 10. Consigo escolher com facilidade.	
5. Concretização	Facilidade de Compra	→ 11. O preço reflete uma boa relação qualidade-preço.			
		→ 12. As promoções têm influência na minha decisão de compra.			
DEPOIS		6. Pós Venda	Qualidade	→ 13. Consigo transportar facilmente o protudo.	
			Suporte Pós-Venda	→ 14.Sinto falta de ajuda por parte de um assistente.	
		Feedback Cliente		→ 15. A qualidade do artigo correspondeu às expetativas.	
				→ 16. Se tiver algum problema sei que tenho o apoio adequado.	
				→ 17. Estou satisfeito com a minha experiência de compra em Casa	
		→ 18. Recomendo Kasa a um amigo, colega ou familiar.			

Figura 56: Quadro síntese das questões colocadas no inquérito no âmbito de avaliação da EC atual na UN Casa

4. **A Experiência de Compra nas subcategorias “críticas”,** isto é, dentro dos 6 meses previamente estipulados, averiguar a EC de clientes que há pelo menos de 3 meses tenham efetuado uma compra de uma das subcategorias selecionadas pela DC como “críticas”, prioritárias de intervenção de melhoria da sua experiência de compra (enumeradas mais à frente).

Neste caso mais particular de subcategorias, foram eleitos apenas 5 dos 11 itens definidos pelo *framework* concetual, para que o inquérito não se tornasse maçador e repetitivo para o cliente, bem como tornar incisiva esta análise mais específica sobre as subcategorias prioritárias. (Figura 57).

Questões	1.Foi-me fácil perceber as diferenças entre os produtos idênticos.	Parâmetros	Segmentação
	2.A embalagem e o rótulo continham todas as informações úteis para a compra.		Comunicação em Loja
	3. A localização do artigo foi clara e intuitiva.		Preço/Promoção
	4. Foi-me fácil perceber a diferença de preços.		Facilidade de Compra
	5. Consegui transportar facilmente o produto.		Qualidade
	6. A qualidade do produto correspondeu às expetativas.		

Figura 57: Quadro síntese das questões colocadas no âmbito da EC em subcategorias específicas da UN Casa

O formulário completo do inquérito (presente no Anexo 2) encontrava-se devidamente explicativo quanto ao âmbito de estudo das perguntas colocadas individualmente bem como o seu objetivo final, a averiguação da experiência de compra nos produtos não alimentares do Continente, dedicados ao recheio do lar. Contudo, talvez não tenha sido suficientemente elucidativo (apesar de estar presente esta referência em praticamente todas as perguntas do inquérito) algumas respostas, tanto múltiplas como de resposta aberta, encontram-se descontextualizadas (explanadas mais à frente).

4.2.5 PRINCIPAIS RESULTADOS

4.2.5.1. INFORMAÇÕES DE CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA⁵

A amostra de clientes que respondeu ao inquérito *online* é maioritariamente constituída por pessoas do sexo feminino (Figura 58) e com idades entre os 25 e os 44 anos (Figura 59).

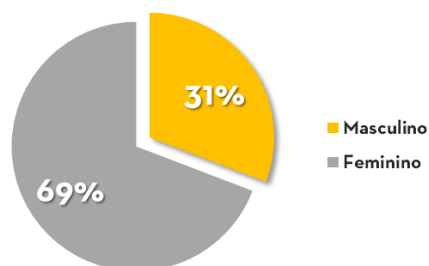


Figura 58: Questão 13) Sexo dos inquiridos

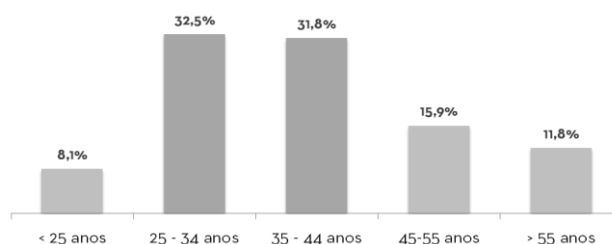


Figura 59: Questão 14) Idade dos inquiridos

Em termos de escolaridade, os clientes incluídos na amostra têm maioritariamente um grau académico superior (cerca de 60% de licenciados, mestres e/ou doutorados). (Figura 60)

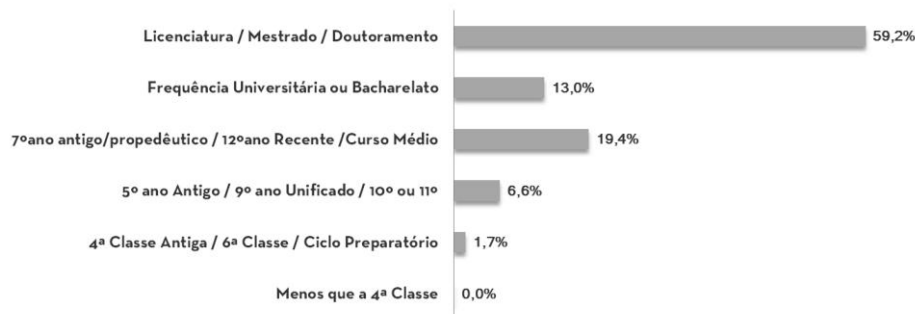


Figura 60: Questão 15) Grau de escolaridade dos inquiridos

Aproximadamente 19% dos inquiridos tem como loja preferencial (onde costuma adquirir mais artigos para o seu lar) o CNT do Colombo; 15% preferem o CNT de Matosinhos e 13% o CNT da Amadora. Na insígnia CNT Modelo, 4% dos inquiridos referenciam o CNT Modelo de Sines, 3% o de Vila do Conde e 2% os CNT Modelo de Esposende e o de Lamego. Apenas 0,5% referem o CNT MDL de Coimbra Eiras, o que é facilmente explicado pois esta loja é bastante recente e a sua base de dados de clientes ainda é diminuta. (Figura 61)

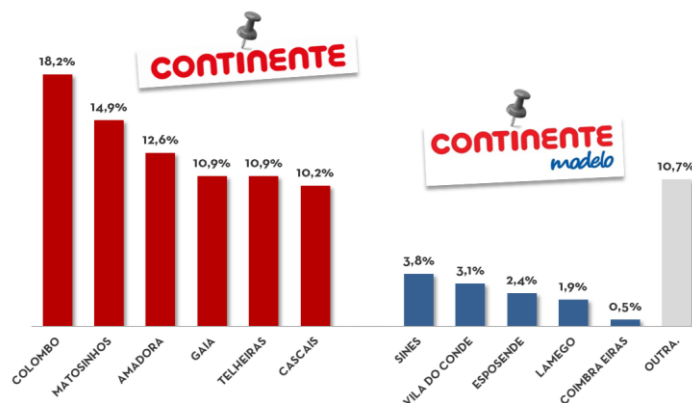


Figura 61: Questão 16) Loja preferencial dos inquiridos

⁵ Esta secção é a última apresentada ao inquirido no formulário (Anexo 2) mas por razões de melhor estruturação apresentam-se primordialmente neste documento.

4.2.5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

De entre as perguntas colocadas, **422 inquiridos responderam ao inquérito** apresentadas de seguida sob a forma de resultado estatístico (os resultados integrais deste inquérito encontram-se no Anexo 3).

Relativamente às lojas em que os inquiridos pensam quando se questionam acerca de onde comprar “coisas para casa”, as respostas obtidas mostram que na sua maioria os inquiridos se lembram da loja “IKEA” (53%) e, a seguir, do Continente (18,5%), sendo que as restantes opções se distribuem uniformemente. (Figura 62)

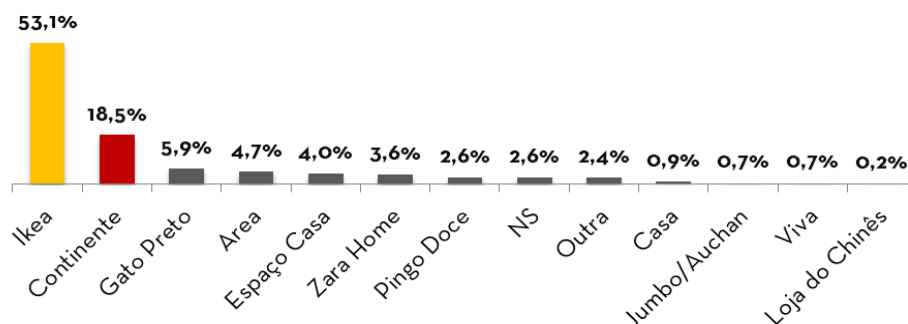


Figura 62: Questão 1) Lojas eleitas como destino de compra de produtos para o lar (Legenda | NS: Não sabe)

A esmagadora maioria que respondeu “IKEA” pode ser facilmente explicada pela conotação enganadora da questão, ou seja, não foi perguntado ao inquirido qual a loja onde costuma adquirir este tipo de produtos. Desta forma, é enganador referir este *player* como concorrente direto do Continente, nesta seleção de produtos. Mais ainda, como mostra a Figura 61, este inquérito reuniu na maioria (aproximadamente 80% das respostas) clientes com residência na grande Lisboa e no grande Porto, o que justifica esta inclinação de resposta, uma vez que o IKEA apenas está presente em Lisboa (Alfragide e Loures) e no Porto (Matosinhos).

Em média, os inquiridos (33% das respostas) revelam gastar, entre 30 a 50€ nas suas compras de artigos não alimentares para a casa, qualquer que seja o estabelecimento destinado a esse fim. 28% das respostas indiciam um gasto entre 10 a 30€ e 18% no patamar de gasto entre 50 e 70€. (Figura 63)

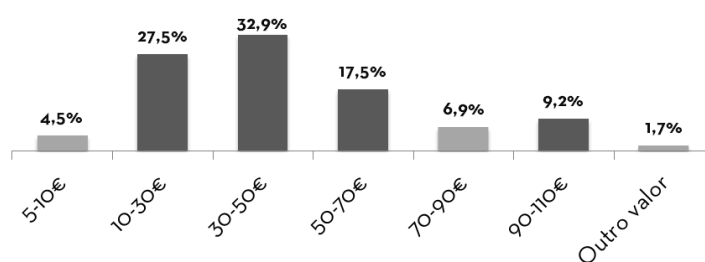


Figura 63: Questão 2) Gasto médio em produtos do lar (em geral)

Nesta questão salienta-se a pertinência da resposta para uma possível confusão entre compras “Alimentares” e “Não Alimentares” para a casa, pois o valor médio de cesta nos Continentes selecionados para a amostra é de 8,4€ e nos Continentes Modelo é de 6,3€, no período observado. O gasto médio anual dos clientes da UN Casa nos Continentes da amostra selecionada, no ano 2014, foi de 26,2€, enquanto que nos Modelos selecionados foi de 18€.

Ou seja, 33% das respostas caírem no patamar de gasto entre os 30€ e 50€, parece uma resposta desajustada da realidade factual.

As respostas obtidas à pergunta 3) encontram-se estruturadas de acordo com as categorias presentes na UN Casa, contudo não se destinam a nenhuma loja em específico.

Desta forma, o grupo de inquiridos revela que relativamente a cada uma das categorias em análise as categorias que comprem com maior frequência (superior a 3 vezes num ano) são organização, decoração e festa. Já aquelas que comprem raramente são as categorias de mobiliário exterior e interior. As restantes comprem maioritariamente entre 1 a 2 vezes por ano. (Figura 64)

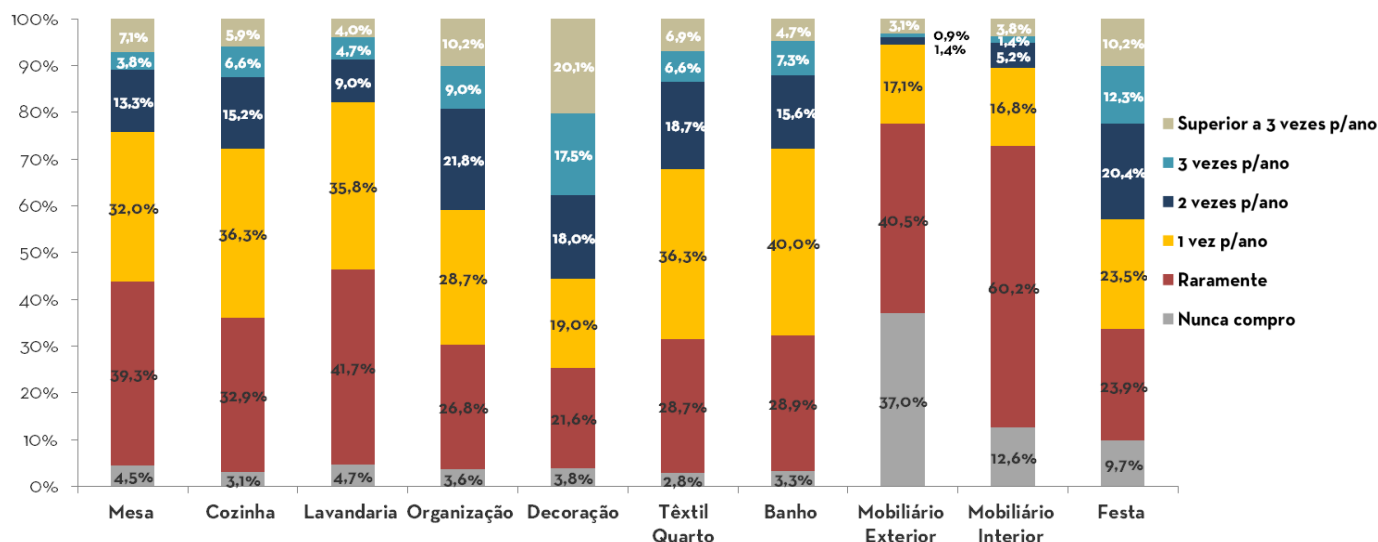


Figura 64: Questão 3) Frequência de compra dos produtos para o lar (em geral)

4.2.5.3 DIAGNÓSTICO DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NAS CATEGORIAS DA UN CASA

O diagnóstico que seguidamente se apresenta diz respeito às opiniões dos clientes relativamente a cada um dos itens incluídos no *framework* proposto. Os inquiridos foram levados a declarar a sua concordância (sob a escala numérica de 1 a 10) sobre as 18 questões que foram especificadas para cada um dos 11 itens eleitos no *framework* concetual.

Antes porém, e porque o conjunto de questões atrás referido foi colocado a respeito de um ou mais produtos específico que tenham adquirido recentemente no Continente, os clientes foram questionados acerca dos seus padrões de compra na insígnia Continente e Continente Modelo.

Assim, é de referir que nos últimos 6 meses apenas 12,6% dos inquiridos não tinham adquirido qualquer produto não alimentício para a casa (Figura 65).

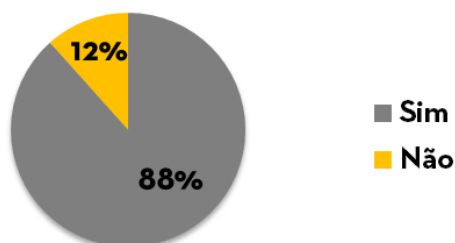


Figura 65: Questão 4) Frequência de compra no Continente, em artigos não alimentícios para a casa, nos últimos 6 meses

Quando questionados sobre a principal razão pela qual não comprem no **CONTINENTE** (UN Casa), os inquiridos destacam o preço (31,4%) e a variedade (23,5%) (Figura 65). No campo “outra” com 23,5% de respostas encontram-se motivos díspares que recaem sobre a “localização”, “não precisar”, etc.

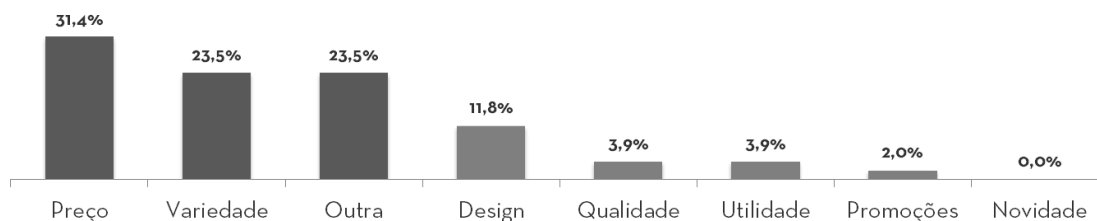


Figura 66: Questão 6) Motivos pelos quais o cliente não costuma comprar no Continente (UN Casa)

Relativamente aos inquiridos que afirmam ter comprado algum produto não alimentar para a casa no Continente (UN Casa), a principal razão para tal prende-se com a existência de promoções (36%), o preço (22,3%) e a variedade (16,7%) (Figura 66). No campo de opção “Outra” (10,5%) a característica mais vezes mencionada é a “proximidade”.

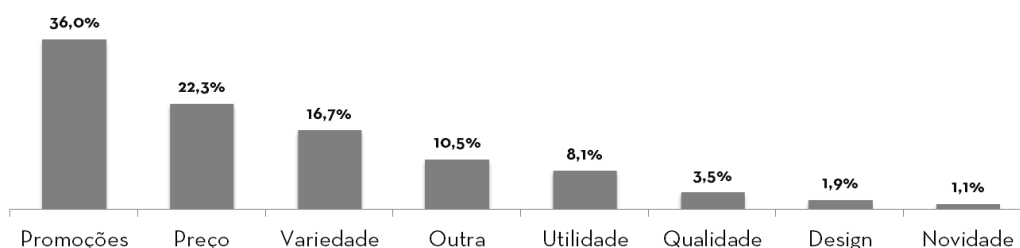


Figura 67: Questão 5) Motivos de compra no Continente (UN Casa)

As perguntas 5) e 6) revelam que o cliente Continente facilmente relaciona esta marca às promoções e que em 36% destes inquiridos é a forte razão que o leva a comprar no Continente. Por outro lado, na pergunta 6) 31% da amostra mostra que a razão pela qual não compra no Continente é o preço.

Ainda relativamente aos inquiridos que responderam afirmativamente relativamente à realização de compras no Continente nos últimos seis meses, foram-lhes colocadas diferentes questões que visam caracterizar o padrão dessas mesmas compras. As respostas obtidas são apresentadas nos gráficos das Figuras 68 a 74.

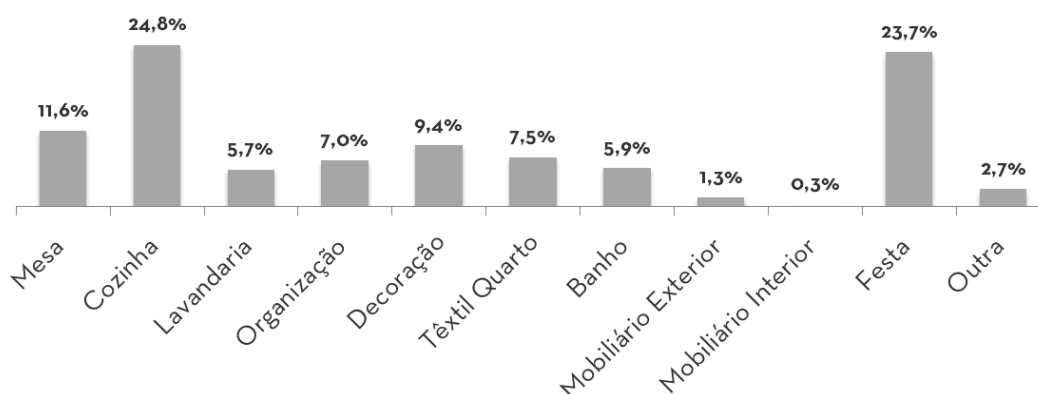


Figura 68: Questão 7) Peso das compras percebidas pelo cliente das 10 categorias da UN Casa

As categorias com maior percentagem de compra atribuída pelos clientes inquiridos nos últimos 6 meses são: cozinha (24,8%), e festa (23,7%), seguidas de mesa (11,6%), decoração (9,4%), têxtil quarto (7,5%), organização (7,0%), banho (5,9%), lavandaria (5,7%), mobiliário exterior (1,3%) e interior (0,3%).

Sobre estas dez categorias, os inquiridos foram levados a responder concretamente qual ou quais os produtos que adquiriram. Importa referir que cada inquirido poderá ter selecionado mais do que um artigo como resposta. (Figura 69).

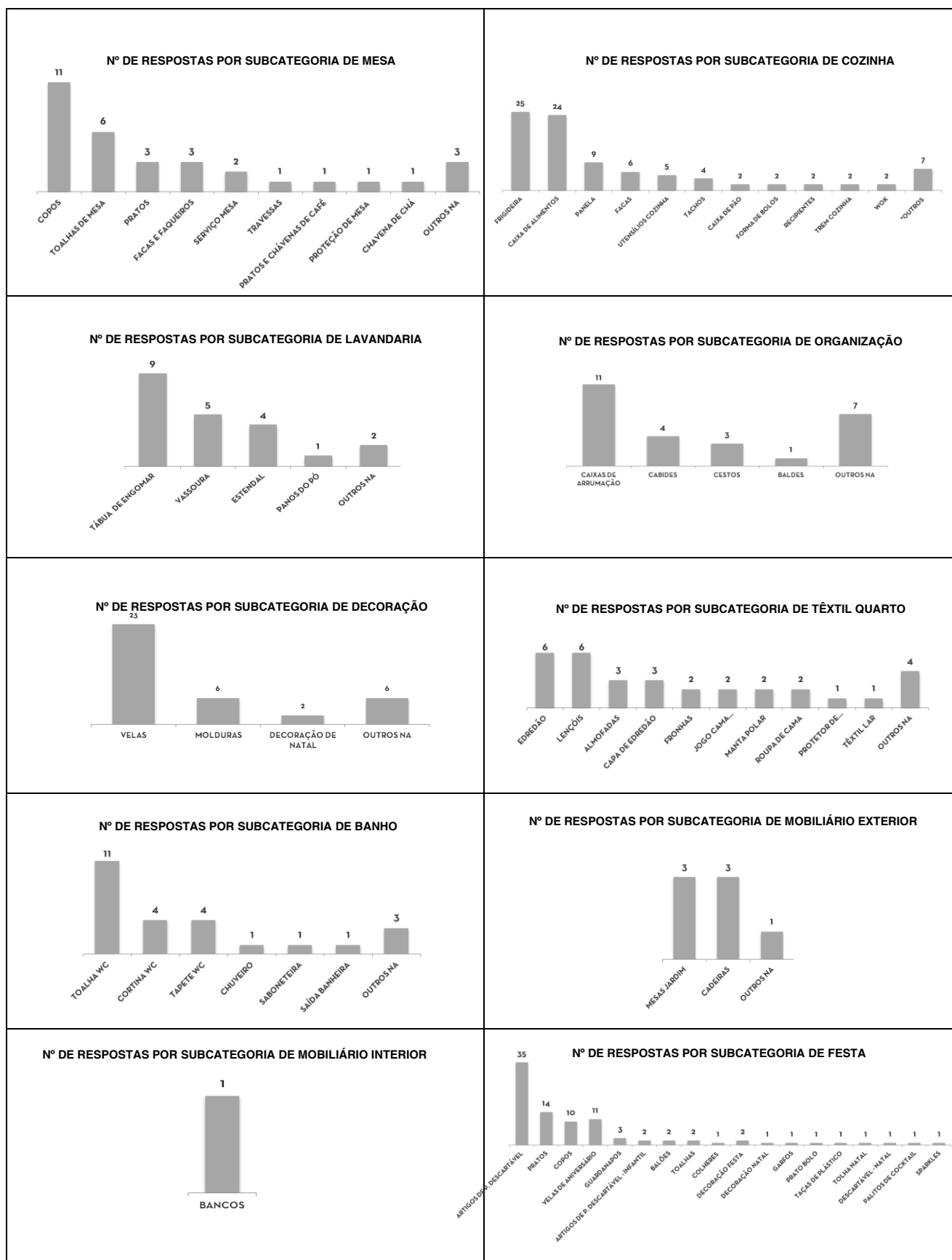


Figura 69: Questão 7.1) Nº de respostas por subcategoria de mesa, cozinha, lavandaria, organização, decoração, têxtil quarto, banho, mobiliário exterior e interior e festa

Depois de questionados acerca dos seus padrões de compra – o que permitiu identificar quais as categorias e produtos mais comprados – foi pedido aos inquiridos, tal como referido anteriormente, que se pronunciassem sobre a sua experiência de compra tendo por base um conjunto de afirmações que operacionalizam os itens do *framework* de EC proposto. (Pontuando as afirmações segundo a escala numérica entre 1 e 10.)

As respostas obtidas encontram-se sistematizadas na tabela da Figura 70, na página seguinte.

Parâmetros do framework		Questões no Inquérito (pontuação de 1 a 10)	MESA	COZINHA	LAVANDARIA	ORGANIZAÇÃO	DECORAÇÃO	T-QUARTO	BANHO	MOB. EXTERIOR	MOB. INTERIOR	FESTA	Média Total	Desvio Padrão associado
Confiança na Marca	→	1. Acredito na marca Kasa	7	7	7	7	8	7	7	4	10	7	7,2	1,4
Conveniência	→	2. Sei que existe o produto antes de o adquirir na secção	6	6	6	5	6	6	7	4	8	6	6,1	1,0
		3. É-me conveniente ir ao Continente	8	8	8	9	8	8	8	4	10	8	7,9	1,4
Atratividade	→	4. Identifico-me com o tipo de serviço/loja que é o Continente	7	8	7	8	8	7	8	6	10	7	7,6	1,0
		5. Sinto-me inspirado com as sugestões de exposição para a minha casa	6	6	6	5	6	7	7	4	6	6	5,8	0,9
Inspiração&Ambiente	→	6. Sinto a loja limpa e arrumada	8	8	8	7	8	7	7	6	8	8	7,4	0,5
		7. Gosto do ambiente e da secção de artigos	7	7	7	7	7	7	7	5	8	7	7,0	0,7
Disponibilidade	→	8. Encontro habitualmente o que procuro	7	7	7	7	7	7	7	5	9	8	7,1	1,0
		9. Deparo-me com muitos artigos esgotados	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4,5	0,5
Comunicação em Loja	→	10. Consigo escolher com facilidade	7	7	6	7	7	7	7	6	8	7	6,7	0,6
Preço/ Promoção	→	11. O preço reflecte uma boa relação qualidade/preço	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	6,4	0,4
		12. As promoções têm influência na minha decisão de compra	8	8	8	9	8	8	9	6	8	8	8,0	0,6
Facilidade de Compra	→	13. Consigo transportar facilmente o produto	8	8	7	7	8	8	8	6	8	8	7,6	0,6
		14. Sinto falta de ajuda por parte de um assistente	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	4,5	1,3
Qualidade	→	15. A qualidade do artigo corresponde às expectativas	7	7	7	7	7	7	8	6	7	8	7,0	0,5
Suporte Pós-Venda	→	16. Se tiver algum problema sei que tenho o apoio adequado	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6,8	0,3
Feedback Cliente	→	17. Estou satisfeita com a minha experiência de compra em produtos nesta secção	8	8	7	7	8	8	8	6	8	8	7,5	0,6
		18. Recomendo a marca Kasa	7	7	7	7	7	7	8	6	8	7	7,2	0,6

Figura 70: Questão 8) Média das pontuações atribuídas às categorias da UN Casa segundo os parâmetros definidos

Este quadro sintetiza a média aritmética das respostas obtidas dos 371 inquiridos, em cada uma das categorias da UN Casa. Os 2 parâmetros à direita revelam a média total de cada uma das 18 questões abordadas pelo inquirido e respetivo desvio padrão associado.

Os clientes foram também inquiridos, de forma aberta sem limitação de resposta, acerca do que gostariam de ver melhorado na secção Casa das lojas Continente. As respostas obtidas encontram-se sistematizadas em seguida, de acordo com a categoria de produto a que se referem (Figura 71).

CATEGORIA MENCIONADA	SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS
MESA	Manter as linhas dos produtos por mais tempo.
COZINHA	Mais produtos práticos para cozinhar: como moldes e carimbos para bolachas , moldes para hambúrguer, croquetes, cortadores de donuts...
LAVANDARIA	Mais gama - roupeiros.
DECORAÇÃO	Zonas das velas e molduras é muito pouco atractiva , por vezes esqueço-me que existe essa secção. Gostaria que fosse ampliada e que tivesse ainda mais variedade. Design mais atraente. Mais artigos de decoração. Mais design nos artigos de utilidade prática.
TÊXTEL QUARTO	Melhor qualidade das roupas de cama, lençóis. Mais variedade e produtos de melhor qualidade, principalmente têxteis. Mais gama infantil .
BANHO	Melhoria nos padrões dos artigos para quarto e WC.
MOBILIÁRIO	Maior diversidade de mobiliário de quarto . Mais oferta de gama para escritório .

Figura 71: Questão 9) Sugestões dos inquiridos para melhorar as categorias da UN Casa

A questão 9) permitiu aos clientes exprimir a sua opinião de forma livre, sem nenhuma influência sobre a resposta final, contudo, isto levou a que as respostas dadas fossem bastante díspares entre si e o tratamento de dados fosse mais complexo ao nível da interpretação e agrupamento de dados por fatores comuns. Desta forma, no Anexo 3, encontram-se explanadas as respostas obtidas de forma exhaustiva.

4.2.5.4. A EXPERIÊNCIA DE COMPRA NAS SUBCATEGORIAS “CRÍTICAS”

Relativamente às subcategorias de produtos não alimentares para casa consideradas como críticas à data de realização do inquérito: copos, talheres, roupa de cama, almofadas, protetores de colchões e tapetes; obtiveram-se **369 respostas favoráveis à compra** e 157 respostas de “não compra”.

De entre os 369 inquiridos que afirmaram ter comprado produtos nos últimos 3 meses, na sua maioria os produtos mais comprado foram os copos (97 respostas), seguidos dos talheres (72 respostas) e roupa de cama (70 respostas). Cada indivíduo podia seleccionar mais do que uma opção de resposta e destes, 157 revelaram não ter adquirido nenhum destes produtos opcionais de resposta. (Figura 72)

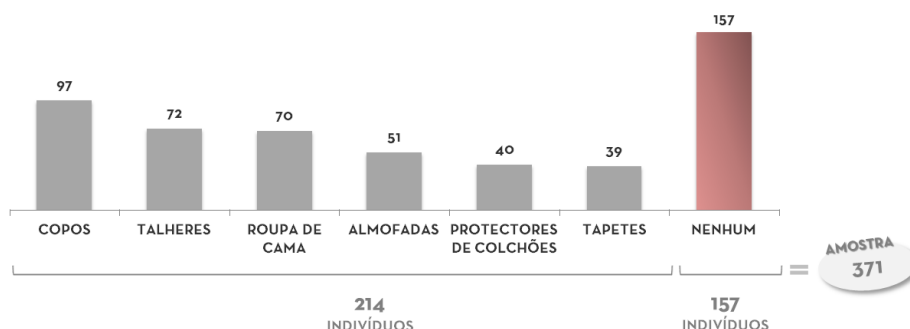


Figura 72: Questão 10) N.º de respostas obtidas sobre a aquisição dos produtos em análise

Aos 214 indivíduos que revelaram ter adquirido pelo menos um dos produtos mencionados, foi lhes pedida a sua concordância em forma de pontuação – entre 1 e 10- às 6 questões mais incisivas sobre a experiência de compra destes 6 produtos mencionadas no subcapítulo 4.2.4.

A pontuação média, obtida a partir da média aritmética das respostas totais obtidas sobre os 6 produtos em análise, encontra-se elucidada na Figura 73.

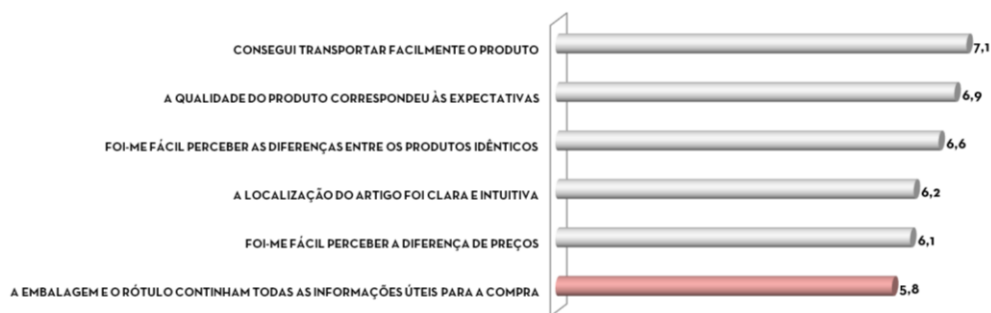


Figura 73: Questão 11) Pontuação média obtida para cada um dos parâmetros caracterizadores da experiência de compra das 6 subcategorias de artigos

Sobre o conjunto dos 6 produtos em análise, a Figura 73 permite concluir que a «A embalagem e o rótulo continham todas as informações úteis para a compra» é o parâmetro da EC com que menos clientes concordam (média de 5.8), ao passo que «Consegui transportar facilmente o produto» é o parâmetro da EC que reúne um maior grau de concordância (média de 7.1).

Através da Figura 74 constata-se os resultados médios individuais atribuídos a cada um dos 6 produtos.

Questões	Parâmetros	COPOS	TALHERES	ROUPA DE CAMA	ALMOFADAS	PROTETORES	TAPETES	Parâmetros	COPOS	TALHERES	ROUPA DE CAMA	ALMOFADAS	PROTETORES	TAPETES
		7	7	7	7	7	6		7	7	7	7	7	6
		7	7	7	7	7	6		7	7	7	7	7	7
		7	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7
		7	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7
		8	8	8	8	8	7		8	8	8	8	8	7
		8	8	7	7	7	7		8	8	7	7	7	7

Figura 74: Resultado das médias de respostas do *framework* das subcategorias consideradas críticas

Os resultados encontrados foram pouco díspares entre si, e na sua maioria acima do esperado, dado que são subcategorias com alguma complexidade quanto ao processo de aquisição do produto. Contudo, os piores resultados obtidos são na subcategoria de tapetes, especificamente no que se refere à facilidade em distinguir entre produtos idênticos, a embalagem e o rótulo conterem todas as informações úteis para a compra, que se traduziu na média de 6 pontos para o parâmetro “Segmentação”.

Posteriormente, ainda sobre estes artigos, foi questionado aos clientes quais as principais dificuldades sentidas durante a compra, mais uma vez através de resposta aberta. As dificuldades identificadas encontram-se sistematizadas a seguir, de acordo com o produto em causa.

- **Copos**

- Desconhecimento do transporte adequado;
- Falta de assistência na loja;
- Falta de variedade de escolha;
- Défice de comunicação de preço ajustada;
- Dificil distinção de produtos similares com preços tão distintos;
- Dificuldade ao ler as etiquetas;
- Localização do produto;

- **Talheres**

- Localização do produto;
- Rutura de stock;
- Assistência de loja;
- Falta de variedade;
- Rutura de *stock*;
- «Falta de indicações genéricas sobre as principais diferenças qualitativas entre os produtos da mesma categoria»;
- Perceção das características de qualidade do produto;
- Preços várias vezes “indisponíveis”;

- **Almofadas**

- Falta de variedade de escolha;
- Falta de organização dos lineares;
- Produtos fora do sítio;
- Perceção da diferença entre os produtos;
- Avultado volume de almofadas;
- Falta de *stock*;

- **Roupa de Cama**

- Falta de apoio/assistência loja;
- Encontrar o tamanho desejado;
- Impossibilidade de tocar no tecido;
- Percecionar as características através da embalagem;
- Falta de variedade de cores e tamanhos;
- Encontrar o tamanho no padrão desejado;
- Rutura de *stock*;

- **Protetores de colchão**

- Confusão no linear com diferentes produtos “misturados”;
- Dificil distinção de tamanhos;
- Distinção de produtos similares;
- Falta de variedade de escolha;
- Rutura de stock;
- Assistência de loja em falta;
- Entender a relação qualidade-preço.

- **Tapetes**

- Dúvidas sobre informação adicional;
- Falta de assistência de loja;
- Promoções mal identificadas;
- Transporte do produto;
- Falta de etiquetagem no produto;
- Disposição em linear impossibilita o manuseamento do produto para conferir dimensões, escolher a cor, etc.

Importa reter que as principais dificuldades de compra são: localização do artigo, a falta de assistência em loja e a clarividência das características distintas entre produtos similares com preços distintos, por exemplo.

Sobre os copos, produto mais comprado pelos clientes inquiridos, as maiores dificuldades sentidas durante o processo de compra são a falta de perceção das características distintas entre as gamas disponíveis de copos. Já na compra de tapetes, produto que revela maiores dificuldades durante o processo compra, o cliente sente a falta de ajuda por parte de um assistente que esclareça as especificidades do produto.

Uma vez mais, os inquiridos foram sujeitos a esta questão de forma livre, o que se pretendia que fosse um fator de não enviesamento e influência sobre as suas respostas. Por outro lado, permitiu que a ambiguidade de resposta fosse extensa e por vezes dúbia quanto ao artigo correspondente da dificuldade sentida ao adquiri-lo, uma vez que um cliente que tenha comprado copos também possa ter selecionado a opção de compra de tapetes.

4.2.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

As respostas obtidas ao inquérito *online*, e que representam as percepções dos clientes relativamente à sua EC de produtos não alimentares para a casa em lojas da insígnia Continente permitiram à UN Casa dar um passo significativo no seu anseio pela melhoria de Experiência de Compra proporcionada ao cliente Continente. Através da auscultação do cliente foi possível afinar estratégias em prol da sua satisfação, bem como detetar oportunidades de melhoria.

Assim, a partir desta análise é possível tirar as seguintes prévias conclusões.

- De uma forma geral, as pessoas identificam-se com o tipo de serviço que o Continente lhes proporciona, sentem confiança na marca e apreciam bastante as promoções proporcionadas pela empresa.
- Por outro lado, os clientes sentem frequentemente falta de assistência na compra por parte da operação de loja, sobretudo porque se deparam com algumas ruturas de *stock* e não conseguem obter informação sobre a disponibilidade do produto; paralelamente sentem uma necessidade de aconselhamento sobre o produto que não é atendida.
- O cliente denota uma ausência de variedade e diversidade de escolha aquando do momento de compra, situação que não se verifica quando comparada com o catálogo ou com a disposição *online* dos produtos, revelando igualmente algum desconhecimento do produto enquanto gama.
- Há uma referência curiosa, respeitante à disposição atual dos produtos na secção de casa, que se prende com alguma ausência de inspiração relativamente a soluções adaptáveis à sua casa.
- O nível de adesão dos clientes foi significativo quando questionados sobre sugestões de melhoria ou identificação das dificuldades sentidas no seu processo de compra.
- São várias as vezes em que os clientes mencionam o fator proximidade ou conveniência como razões para comprar no Continente; este resultado corrobora os estudos de mercado existentes na empresa, que referem que a secção de Casa no Continente não é, habitualmente, área destino, nem alvo de planeamento de compra, mas sim uma área de conveniência, uma vez que está inserida num hipermercado ou supermercado.
- Este resultado complementa, em parte, a sugestão espontânea dos clientes relativamente à criação de “novidades/variedade” no Continente, pois querem dinamismo na apresentação dos produtos.

Relativamente às questões colocadas sobre as subcategorias para as quais a urgência de implementação de melhoria é maior, obtiveram-se os seguintes resultados:

- É notável a referência às dificuldades sentidas ao adquirir tapetes, protetores de colchão, roupa de cama e almofadas, por exemplo, subcategorias estas que já eram alvo de atenção por parte da Unidade de Negócio, previamente.
- Adquirir copos e talheres é de maior facilidade de aquisição para o cliente, embora sejam referidas situações desagradáveis de rutura de *stock* e condições inapropriadas (ou desconhecidas) de transporte.
- Neste conjunto de subcategorias há novamente referência à necessidade de assistência e aconselhamento no local, o que, por vezes, é justificável pela dificuldade de seleção do produto ou até mesmo desconhecimento da sua existência noutro padrão, tamanho ou dificuldade em entender quais as características especiais adequadas ao seu propósito (por exemplo, se o protetor é impermeável, se a almofada é adequada à minha posição de dormir, etc.).

A referência recorrente à falta de apoio por parte de um assistente é um ponto crítico, concluindo-se que o processo de compra no Continente não é fácil. O cliente sente dúvidas que precisam de ser esclarecidas, sob pena de abandonar a superfície sem concretizar a sua compra.

Sob outra perspetiva, este fator indicia que a comunicação em loja (no linear, nos topos, nas ilhas, etc.) deve ser mais explícita, mais simples e capaz de ser facilmente percebida pelo cliente.

Outra conclusão relevante é o facto do cliente deste tipo de artigos não planear atempadamente a sua compra no Continente, recorrendo a esta loja por conveniência mas também por se identificar com o serviço prestado. Este é, portanto, um fator a fomentar, e que pode ajudar a contrabalançar o facto da loja Continente não ser comparada a uma loja especialista da área.

4.3 EXERCÍCIO DE *BENCHMARKING*

O exercício de *benchmarking* realizou-se no grande Porto durante os 6 meses de estágio curricular. Sob a procura das melhores práticas, estratégia recorrente no seio da empresa, foram encontradas avenidas de crescimento a explorar no projeto com vista a aplicação futura.

Na Figura 75 (página seguinte) é possível observar uma ficha de trabalho de campo experimental, em que num *player* de referência foi atribuída a classificação (de 1 a 5, em que 1 é mau e 5 é muito bom) de alguns aspetos de experiência de compra, como por exemplo: **sortido de gama**, **preço/promoção**, **linguagem de pricing** (ou seja se é perceptível para o cliente o preço comunicado), **merchandising** (forma como o produto é exposto e respetiva “decoração” do local), **cross merchandising** (cruzamento de produtos de forma a que inspire o cliente a adquirir o conjunto), **comunicação em loja**, **segmentação dos produtos**, **embalagem**, especificação do produto e por fim, **atmosfera/ambiente**. Sempre que se justificava também eram anotadas ideias “*out of the box*” que levassem ao desenvolvimento de novas ações a implementar no seio do negócio de produtos para a casa.

Na Figura 76 foi feita uma análise geral ao *player* em questão, usando os indicadores definidos no *framework* por forma a avaliar a marca ou loja na sua globalidade.

Este exercício permitiu desenvolver ações criativas em prol do desenvolvimento de alguns produtos que não estavam no seu potencial máximo de experiência de compra.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

1. Benchmarking experimental | Nov. 2014 |



Local:

Player:

DD / MM / AAAA HH : MM
 / / :

Preencher de 1 a 5, em que 1-mau, 2-fraco, 3-razoável, 4-bom e 5- muito bom. Fazer acompanhar com respetivas críticas e fotografias.

Requisitos Internos Artigos críticos												Ideias out of the box	Comentários
	Sortido de gama	Preço/Promoção	Liquidação de pricing	Merchandising	Cross Merchandising	Comunicação em loja	Segmentação	Embalagem	Especificação do produto	Atmosfera Ambiente	Comparação com o último (Expectativa vs Realidade)		
Almofadas	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	Confidencial	
Protetores de Colchão	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	Confidencial	
Copos	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	Confidencial	
Talheres ou Faqueiros	3	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	Confidencial	
Pratos	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	Confidencial	
Tapetes	3	3	4	3	4	3	4	NA	4	4	4	Confidencial	
Artigos de decoração	3	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	Confidencial	
Acessórios de cozinha	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	Confidencial	
Frigideiras	3	2	4	2	4	4	4	NA	4	3	3	Confidencial	
Ilhas (Promocionais)	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	Confidencial	
Análise Global à categoria													
1. Mesa	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	Confidencial	
2. Cozinha	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	Confidencial	
3. Lavandaria	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	Confidencial	
4. Organização	5	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	Confidencial	
5. Decoração	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	Confidencial	
6. Têxtil Quarto	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	Confidencial	
7. Banho	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	Confidencial	
8. Mobiliário Exterior	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	Confidencial	
9. Mobiliário Interior	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	Confidencial	
10. Festa	1	2	3	3	4	3	4	3	3	3	N.A.	Confidencial	

Figura 75: Ficha de exercício de benchmarking em novembro de 2014 - exemplo

2. Análise segundo o framework



		Totalmente insatisfeito	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalmente satisfeito	N/A
		1									10	
Antes	Sei que existe o produto antes de o adquirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gosto da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Acredito na marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	É me conveniente ir à loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante	Sei onde está o artigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gosto do que vejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Consigo escolher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Consigo concretizar a compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois	Corresponde às expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Existe pós-venda adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sinto-me ouvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 76: Ficha de exercício de *benchmarking* em novembro de 2014 – exemplo de classificação da loja segundo o *framework* de EC

4.4 DOCUMENTOS DE APOIO À MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA DA UN – SONAE MC

Os “Manuais de Apoio à Melhoria da Experiência de Compra da UN” resultam do trabalho desenvolvido na segunda fase do estágio (Propostas de Melhoria).

Assim, neste subcapítulo resumem-se os principais resultados relativos à situação atual em cada uma das 10 categorias da UN Casa e propõem-se ações passíveis de serem implementadas na ótica da melhoria da experiência de compra. Por efeito, algumas das subcategorias são abordadas mais criticamente, pois correspondem àquelas que a UN considera com maior prioridade de atenção à data.

Ainda neste capítulo, agregam-se também propostas de ações de melhoria contínua e permanente no âmbito do serviço prestado ao cliente. (*Roadmap*).

Numa primeira instância, seguem-se as propostas apresentadas no âmbito deste estágio curricular à Sonae MC em formato de tabela.

CATEGORIA: MESA | SUBCATEGORIA: COPOS

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO		PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
     	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Preço, qualidade;• Variedade de gama;• Disponibilidade de <i>stock</i>; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diferenciação do preço em artigos muito similares;• Encontrar a família de copos pretendida que estão dispostos de forma individual em prateleira;• Função do copo visível e de fácil intuição para o cliente;• Sensação de novidade de produtos em loja:	<ol style="list-style-type: none">1. Segmentação de linear por família de copos para que qualquer cliente entenda a linha de copos completa de acordo com a sua função (copo de água, vinho, etc.);2. Melhor comunicação de preço e de identificação das funcionalidades de uso do produto;3. Fator iluminação tem uma forte influência na capacidade de destaque de um produto ou de lhe destacar algumas propriedades mais especiais de utilização nos lares; Sugestão de apresentação de copos (por famílias) nas sancas de forma diferenciadora, destacando o fator iluminação e simulação aproximada da realidade4. Redução de gama, pois há modelos singulares de copos praticamente iguais e com a mesma função presentes em famílias de copos distintas. Este fator causa entropia na apresentação do produto em linear e não está a acrescentar valor no processo de decisão do cliente, cria até, alguma ambiguidade de escolha e dúvidas quanto às diferenças do produto ou até de preço.

CATEGORIA: MESA | SUBCATEGORIA: TALHERES

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Expositor diferenciado da restante estanteria do hipermercado;
- Variedade de gama;

PONTOS FRACOS:

- Défice de perceção da família de talheres;
- Fazer corresponder a peça avulsa ao faqueiro correspondente (família/linha do faqueiro);
- Embalagem incoerente com a necessidade de perceber o talher;

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Diferenciação das famílias de talheres por cores;**
2. Incluir um **catálogo de faqueiros** e talheres para os clientes folhearem, escolherem e encomendarem caso não esteja disponível (à semelhança do de copos);
3. Melhorar **embalagem de faqueiro** por forma a permitir a visualização completa do talher (cabo) e diferenciação por cor (coincidente com linear), ou em alternativa, permitir embalagens com frentes transparentes.

CATEGORIA: MESA | SUBCATEGORIA: PRATOS

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Variedade de gama;
- Segmentação intuitiva para o cliente através da diferenciação do próprio produto (cor, formato, utilização).

PONTOS FRACOS:

- Embalagens deterioradas;
- Rutura de produtos complementares (da família) nos lineares.

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. Fazer **quebra dos lineares** com vinis de sugestões de apresentação do artigo ou estimulantes de ambiente de mesa/sala de jantar;
2. **Separação de lineares com comunicação** de preço (ou sugestões de utilização: imagem inspiradora de ambiente de jantar, por ex.)
3. Incluir **informação relevante** (instruções de lavagem, etc.) na sinalética de preço e/ou nos próprios artigos.

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Ambiente diferenciador do linear que permite a exposição de artigos de uma forma coordenada de diferentes artigos.

PONTOS FRACOS:

- Potencializar o espaço com mais ambientes de exposição.

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Exposição de uma mesa real com artigos reais**, realçando os produtos através da **iluminação** direcionada, **mobiliário** e **peças decorativas** complementares. Para este efeito utilizar uma plataforma de base adaptável (em madeira envernizada para baixar o custo, por exemplo) que permita dar destaque à exposição e em simultaneidade permitir as operações logísticas do hipermercado decorrerem com a devida normalidade;
2. Incluir tabela de preços e de informação dos produtos em exposição;
3. **Formato de estanteria que permita uma exposição desnivelada** de forma a poder apresentar um maior leque de opções e por sua vez, massificar o produto para que não se verifiquem ruturas de produtos em destaque.

A categoria de **Mesa** goza da vantagem da fácil adaptação ao ambiente real, com propostas de soluções para a mesa dos consumidores em ambiente aproximado ao real, através da utilização de estanteria adequada. Esta vantagem potencia o ambiente de exposição dos produtos, estimulando a compra impulsiva através da apresentação de novidades ao consumidor, ou pelo menos, criando no consumidor a sensação de novidade constante.

As subcategorias de mesa abordadas carecem de alguma complexidade ao nível da exposição, segmentação e comunicação em loja. Assim:

Copos: os lineares são muito extensos e complexos no que toca à facilitação do processo de compra do cliente, pelo que este pode sentir alguma dificuldade ao nível da seleção do artigo por falta de clareza e evidência de algumas características do produto. É neste sentido que atuam as propostas de ações de melhoria e as sugestões de apresentação na concorrência, procurando facilitar a compra do consumidor. Até à data, o linear de copos já foi objeto de algumas mudanças que simplificaram o processo de compra e de transporte.

Talheres: O expositor de talheres e faqueiros preza pela distinção dos restantes lineares; ainda assim podem equacionar-se ações de melhoria em questões práticas, como a facilitação da perceção de família do talher, embalagem explícita e esclarecedora relativamente ao seu conteúdo

e existência de um catálogo que exponha os artigos disponíveis (ou para encomenda) e as suas características.

Pratos: os lineares de pratos são muito extensos e difíceis de trabalhar em termos de rutura ou segmentação das diferentes gamas. Contudo, o facto de haver muita diversidade de gamas de produtos tanto pode facilitar como dificultar a seleção do artigo. As ações de melhoria propostas centram-se na ideia de quebra do linear extenso, que é “maçador” percorrer.

CATEGORIA: COZINHA | SUBCATEGORIA: ACESSÓRIOS DE COZINHA

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Existência de sensação de novidades;
- Variedade de gama.

PONTOS FRACOS:

- Dificuldade de exposição dos produtos pela sua diversidade de materiais e *design* distinto.

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. Aglomerar os produtos por **material**, de forma a criar manchas de “cor” favorecendo a sinergia de produtos relacionados e coordenado entre si,
2. **Barras de Comunicação** que segmentem os produtos apresentados no linear. (Ex.: Inox, Bambu/Madeira, Plástico, Outros (acessórios de vinho, mini máquinas de preparação, britas, etc.)
3. De forma a prevenir ou **diminuir a disparidade entre lojas**, nos CNT MDL, idealmente dever-se-ia manter o esqueleto de gama presente nas maiores lojas e com a mesma linguagem de apresentação e comunicação.

Bambus, Madeira, Inox	Plásticos
CAIXAS DO PÃO	
FRUTEIRAS	
TABULEIROS	
PORTA-ROLOS DISPENSADOR DETERGENTE (...)	

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Variedade de gama.

PONTOS FRACOS:

- Dificuldade de distinção de produtos: características de qualidade, utilidade e dimensões; preço.

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Segmentação de linear por linha** ("família") de forma mais intuitiva para o cliente salientando as características mais relevantes para a decisão de compra, através da comunicação de linear, alteração da embalagem e apresentação das frigideiras no linear. O atual "ajuste" de tamanhos não permite ao cliente identificar qual o modelo em rutura. De forma a não confundir o cliente, pode-se optar pela apresentação vertical do produto sem que haja um encaixe de tamanhos e desta forma, facilmente o cliente arranjará um produto substituto noutra linha de frigideiras, ou questionar no balcão de informação a possibilidade de encomenda.



2. **Estandardizar as embalagens** por "manchas" de cor e evitar formatos distintos de rótulos (redondo, retangular, etc.);
3. **Proposta de redução de gama**, pois a oferta em demasia confunde o cliente quanto à decisão mais acertada;
4. Sugestão de apresentação de um **painel criativo** que contemple sugestões/dicas de utilização do produto; um "menu do dia" com receitas; ou que sirva de plataforma de comunicação das recomendações da equipa de cozinha (à semelhança do catálogo de casa.)



FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Ambiente diferenciador do linear que permite a exposição de artigos de uma forma coordenada dos diferentes artigos.
- Realce de novidades e promoções e variedade de gama.

PONTOS FRACOS:

- Paletes usadas como suporte de exposição aos produtos podem indicar pouco “cuidado” (higiene) em contexto de produtos destinados à cozinha

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. Reproduzir um **ambiente real de cozinha**, com atributos reais (*janela, plantas, iluminação, balcão de cozinha*) com a ajuda de um vinil decorativo, incluir a presença das plantas; exposição de produtos coordenados de cozinha, etc. Isto será possível através de uma “quebra de linear” (ou até numa futura representação fictícia de um ambiente de cozinha, no espaço dedicado às ilhas.) O vinil decorativo permite o enquadramento real do que é retratado no catálogo dos produtos;
2. **Stock disponível para o cliente na própria exposição do produto**, linguagem de preço apelativa e permitir a exposição do utensílio de forma a esclarecer a sua função;
3. **Inclusão de painéis com ambiente envolvente**. Ex: paisagem alusiva ao café e exposição em paletes rústicas de máquinas de café, sacos de café, chávenas, cafeteiras, etc.



As breves conclusões que se podem sintetizar face às subcategorias de **Cozinha** centram-se nos seguintes aspetos:

Os acessórios de cozinha revelam-se uma subcategoria complexa de trabalhar em linear, devido à diversidade de materiais e utilizações distintas no âmbito da cozinha. As ações de melhoria propostas incidem sobre alguns pontos menos favoráveis até ao momento, pretendendo-se estimular o sentido intuitivo e inspiracional da apresentação do produto em loja no momento da compra.



As frigideiras são produtos complexos pelas suas características muito distintas. A ação de melhoria proposta passa por uma segmentação destas mesmas características, de uma forma mais intuitiva para o cliente e uniforme entre lojas. Propõe-se igualmente o desenvolvimento de ideias que criem uma sensação de novidade no cliente, para que este sinta que esta secção de produtos é dinâmica e atual.

Quanto às ilhas de exposição, as paletes utilizadas para expor material de cozinha poderão ser por vezes “inestéticas”, uma vez que se trata de produtos que requerem algum cuidado especial ao confeccionar alimentos, entre outros. Esta situação pode conduzir à criação de um nível diminuto de

empatia com o cliente, pelo que se recomenda a criação de um ambiente de compra mais próximo da realidade das casas dos clientes, procurando torná-la mais “apetecível”.


As ilhas são sempre um espaço crucial para apresentação dos produtos de casa, uma vez que correspondem à “entrada de secção”. Os produtos de cozinha podem ser facilmente integrados com outros produtos complementares, formando uma exposição coordenada de produtos combinados no ambiente do lar, tal como as ideias anteriormente expostas sugerem.

CATEGORIA: LAVANDARIA | SUBCATEGORIA: ESTENDAIS

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO		PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade de gama; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinção de produtos: preço; características de qualidade, utilidade e dimensões; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação de novos formatos de estendais, leves e transportáveis, adequados à conjuntura social atual (<i>de levar a roupa à lavandaria, colocar o estendal nos radiadores dos apartamentos, etc.</i>) 2. Proposta de manter os estendais dispostos de frente para o cliente, estimulando a compra através de boa comunicação do linear e de embalagem. Uma vez comunicado na parte superior as dimensões e a utilidade do estendal, poderá tornar-se dispensável a apresentação do estendal de “frente”, caso se conclua uma redução de espaço significativa em linear. 


A área dedicada aos produtos para a Lavandaria é uma secção de destino dos clientes Continente, onde se procuram, frequentemente e maioritariamente, produtos de “substituição (como vassouras, esfregonas, panos de pó, etc.).

Os estendais representam uma grande fatia do volume de vendas de lavandaria e, na globalidade da subcategoria, a experiência de compra dos mesmos pode ser melhorada ao nível da comunicação em loja. As propostas apresentadas visam tornar a compra mais intuitiva para o cliente.

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO	PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade de gama; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineares extensos, longos e sem interrupções; • Necessidade de criar sensação de “novidade” para o cliente. <ol style="list-style-type: none"> 1. Separação de lineares com comunicação de preço ou sugestões de utilização (através de painéis decorativos); 1. Novos formatos de produtos (ex: <i>arrumação de interior de armário e arrumação de gavetas; tapete ao metro; cabide de lenços; formato cabide de porta para casa de banho ou quarto, criança e adulto</i>) 2. Comunicação de preço apelativa, proporcionando “manchas” de produtos que sugiram ao cliente a “melhor oportunidade de compra”.

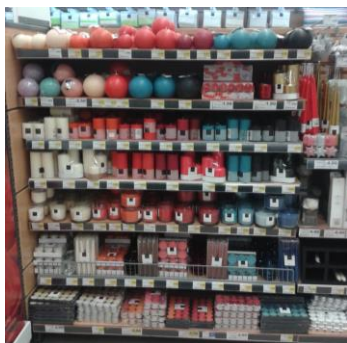
A categoria de **Organização** é uma daquelas que se encontra atualmente em fase de crescimento, uma vez que é cada vez maior a população que vive em apartamentos ou casas pequenas e em cidades. Neste contexto, torna-se necessário racionalizar e rentabilizar o espaço disponível.

Dada a evolução da conjuntura social, a sugestão de gama atualmente apresentada é bastante abrangente, sendo, no entanto, necessário repensar ou redefinir a apresentação da gama em linear. Isto pode ser feito, quer pelo lado da aposta em novidades, quer pela inovação das propostas adequadas à casa dos nossos clientes.

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO	PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade de gama; • Disponibilidade de stock; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioração dos produtos; • Exposição “fria” que não convida o cliente a comprar; • Pouco realce dos produtos “novos”; <ol style="list-style-type: none"> 1. Soluções coordenadas expostas para sugerir formatos de decoração possíveis para a casa dos clientes. (<i>quebra de lineares, através de “paredes falsas”</i>); Coordenação de molduras com outras propostas de decoração para a casa (almofadas, cestos, velas, etc.); 2. Estanteria diferenciada para realçar o “requisito” da decoração, com recorrência a cores sóbrias para propostas de decoração; 3. Comunicação de preço e de ocasiões especiais, promovendo a compra impulsiva de “gifts”.

CATEGORIA: DECORAÇÃO | SUBCATEGORIA: VELAS

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Variedade de gama;
- Disponibilidade de stock;

PONTOS FRACOS:

- Perceção das características técnicas/usabilidade;
- Exposição (por vezes) inconsistente e confusa;

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Disposição de produtos por cores e formatos;** incluir especificações técnicas como: aroma, fator “antitabágico”; explícito no linear ou na vela - por baixo da mesma, para não se verificar esta “mancha” de etiquetas no linear.
(Já está presente no consumidor a prática de pegar na vela, cheirar e procurar a etiqueta na base inferior em busca de características específicas ou especiais.)

CATEGORIA: DECORAÇÃO | SUBCATEGORIA: TAPETES

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO




PONTOS FORTES:

- Variedade de gama;
- Disponibilidade de stock;

PONTOS FRACOS:

- Perceção das dimensões e características técnicas do produto;

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Comunicação assertiva e apelativa das dimensões e características do produto,** bem como “catálogo” das cores e formatos disponíveis;

2. **Quebra do linear** com especificação dos materiais, por exemplo, recorrência a um painel apelativo e inspirador; referência ao “100% nacional”; etc.
3. Proporcionar a exposição dos vários padrões disponíveis de forma **diferenciadora**.

A categoria de **Decoração** é distinta pela sua propriedade de relacionamento com as restantes categorias, pois acaba por ser uma categoria complementar e usufruir do benefício de conexão com os restantes produtos das restantes categorias. Esta conexão deve ser potencializada e melhorada, pois em casos reais o artigo perde o “requisito” se apresentado como um “mero produto em prateleira”.

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Sensibilidade ao toque;
- Segmentação do produto por preço;

PONTOS FRACOS:

- Diferenciação de materiais e características
- Algumas lojas não permitem a sensação ao toque

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Informação no linear mais evidente, comunicação** por cores que revelem um padrão de informação coesa (*posição de dormir; PVP diferenciado; altura da almofada;...*)
2. Proposta de salientar em primeiro lugar a utilidade e função da almofada e a sua composição;



3. **Embalagens mais apelativas, inspiracionais** do conforto proporcionado ao cliente, através de uma imagem inspiradora, alusiva ao conforto e bem-estar, ou em alternativa, símbolos maiores e explícitos sobre a usabilidade da almofada.
4. **Potenciar a sensação ao toque** nas restantes lojas onde ainda não acontece;

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Variedade de gama;
- Especificação das características técnicas;

PONTOS FRACOS:

- Embalagens antigas: **rótulo** - fraca perceção das dimensões com letras pequenas;
- Pouco realce das características especiais (e técnicas);

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

1. **Proposta de comunicação de linear mais assertiva e clara**, bem como inovação da **embalagem** contendo a informação mais útil à tomada e decisão de compra do cliente (*tamanho, permeabilidade, cor, tecido, etc.*)



	<ul style="list-style-type: none"> Lojas bastante distintas entre si; 	2. Placard suspenso de informação (ou pilar informativo; ou “catálogo/folheto”) das medidas disponíveis e adequadas à cama do cliente <i>(com respetiva adaptação ao contexto CNT/CNT MDL e às especificidades da loja)</i> .
--	--	---

CATEGORIA: TÊXTIL QUARTO | ILHAS DE EXPOSIÇÃO

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO



PONTOS FORTES:

- Espaço amplo dedicado a vários artigos da categoria que gera sensação de novidade ao cliente;
- Cross de produtos de outras categorias; Simulação real do ambiente de quarto.

PONTOS FRACOS:

- Potencial de crescimento ao nível da coordenação de artigos de outras categorias

PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA


- Proposta de **exposição sincronizada** que estimulem o *cross selling* com as categorias restantes de **decoração, mobiliário, organização, mesa e mobiliário**; recorrendo a vinis decorativos e iluminação direcionada que permita realçar o produto exposto e simular o ambiente realístico dos quartos das casas dos portugueses;
- Proposta de elevação da exposição através de uma plataforma rígida de madeira, por exemplo.

A área dedicada aos produtos de **Quarto** tem potencial para evoluir ao nível da exposição ao solo, nomeadamente através de sugestões ao cliente dos produtos expostos, de forma coordenada com peças (decorativas, e.g.) que complementem o (pre)enchimento do quarto dos nossos clientes.

As **almofadas** são um artigo bastante vendável nesta categoria e, por isso, sente-se que ainda se pode vender mais se se maximizar o potencial de exposição clara e intuitiva deste artigo. Detetar claramente a função da almofada e caraterísticas especiais da mesma são as lacunas à concretização da compra. Contudo, a informação a disponibilizar ao cliente não deve ser em demasia e deve ser explícita e apresentada de forma simplificada, de maneira a não lhe criar dúvidas sobre o artigo a adquirir.


Os **protetores** de colchão encontram-se dispostos em linear de forma muito confusa, o que não permite ao cliente identificar os seus requisitos base: tamanho, caraterísticas do tecido e função (impermeável, etc.). O linear não está a comunicar com o cliente e a própria embalagem é insuficiente no que respeita à comunicação das caraterísticas do produto (letras pequenas, imagem pouco sugestiva, etc.).

CATEGORIA: BANHO |

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO		PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação coordenada em linear e em formato de espaço ao solo; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruturas em linear; • Geração de “novidade” para o cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alternar a exposição em linear com propostas novas de apresentação de produto., fomentando a inspiração do cliente em adquirir produtos novos; 2. Renovação de imagem em linear e criação da sensação de novidade ao cliente, através de quebras de linear sugestivas de apresentação de produtos em ambiente; 3. Embalagens/rótulos mais informativos e apelativos à compra.

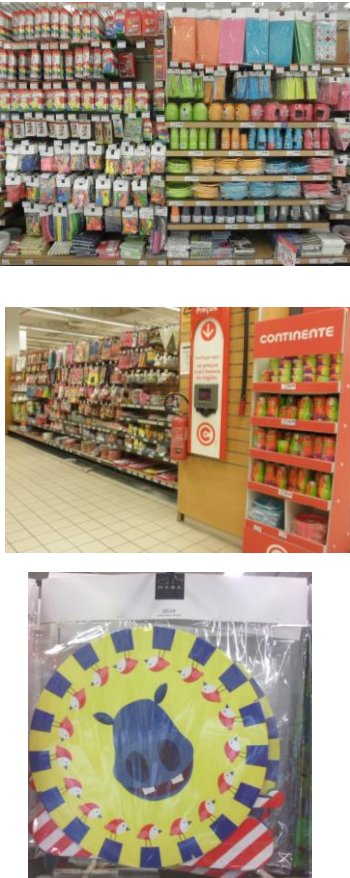
A categoria de **Banho** apresenta pontos fortes muito evidentes para o cliente: coleções coordenadas e comunicação forte pela significativa presença de cor/material em linear. É uma categoria que pode ser ainda mais estimulada, quer ao nível da apresentação em linear, quer da comunicação de utilização do produto (quando se sentir essa necessidade).

CATEGORIA: MOBILIÁRIO | ILHAS DE EXPOSIÇÃO

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO		PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de gama com design apelativo para soluções “rápidas” de mobiliário de pequeno porte. <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de exposição dos produtos em linear e ao solo; • Desconhecimento do produto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencializar a venda online: criando ambientes <i>online</i> que estimulem a compra premeditada para recheio do lar, de forma a ultrapassar a maior dificuldade de encontrar espaço disponível para expor estes produtos de grande porte.

A categoria de **Mobiliário Interior** é recente na realidade de hipermercado Continente, carecendo de disponibilidade de espaço para se expor devidamente o produto. Neste sentido, é necessário demarcar as áreas disponíveis para a secção de mobiliário, informando o cliente da existência do produto. A experiência de compra pode ser estimulada através de uma comunicação mais assertiva dos produtos existentes, cores disponíveis, formatos e preços, etc.

A categoria de **Mobiliário Exterior** é uma categoria essencialmente de verão, pelo que recebe um tratamento diferenciado com algum espaço ao solo dedicado na respetiva altura do ano

FOTOGRAFIAS DE EXPOSIÇÃO		PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA
	<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade de gama; • Inovação dos produtos; <p>PONTOS FRACOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispersão dos produtos e/ou falha de comunicação de linear. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar a loja online com espaço dedicado a projetos particulares de festas. Proporcionar parcerias com empresas de entretenimento e criar o conceito das festas Continente/Kasa. (Maturar ideia com projetos piloto em Lisboa e Porto, por exemplo) 2. Recordar o cliente de ocasiões especiais a serem comemoradas através de uma ilha com combinação de artigos coordenados para a ocasião. 3. Criar linha de convites suscetíveis a personalização (adulto e criança) 4. Melhorar as embalagens que não são suficientemente sugestivas quanto à utilização correta do produto. 5. Assinalar o aniversário da marca Kasa (por exemplo) com uma “festa” em loja.

A categoria de **Festa** é vendável “por si só”, pois há sempre uma ocasião especial que merece um tratamento igualmente especial. Neste sentido é missão do negócio gerar o próprio negócio, lembrando ao cliente que há uma data a celebrar, nomeadamente realçando pelo menos as ocasiões facilmente festejadas no contexto nacional (*natal, páscoa, passagem de ano; dia do pai, mãe, criança, avós; dos namorados; halloween; brincadeiras alusivas à sexta-feira 13; etc.*) Este ponto não requer que haja gama específica dedicada ao dia, mas sim a existência de uma “ilha” que lembre o motivo da festividade, o que pode criar no cliente a sensação de novidade de produto; se adicionalmente os preços forem apetecíveis e atrativos, os produtos acabam mesmo por ser comprados.

A informação supra apresentada fez parte de um *rol* de documentos entregues a cada um dos Gestores Comerciais da UN Casa

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

ROADMAP

- PARA A MELHORIA CONTÍNUA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA NA UN CASA

Na ótica do *Customer Experience Management* o papel da empresa não passa apenas por ouvir o cliente, mas também por dar resposta às suas necessidades, sendo importante reforçar isso mesmo porque atualmente muitas são as empresas que auscultam o cliente para perceberem quais as suas falhas, mas sem conseguirem depois transformar os *inputs* recebidos em melhorias dos seus processos.

O trabalho de diagnóstico realizado ao longo do desenvolvimento do projeto conduziu à elaboração de um *roadmap* para a melhoria da experiência de compra na Unidade de Negócio Casa, da Sonae MC.

Este documento tem dois propósitos; por um lado (a) retificar as falhas encontradas no procedimento seguido na fase de diagnóstico e, por outro lado, (b) funcionar como um mapa de recomendações futuras para a atuação desta UN ao nível da EC.

Sobre as questões do inquérito de monitorização da experiência de compra, atentem-se as recomendações seguintes:

«2. Quanto gasta, em média, cada vez que faz compras destes artigos para a casa?»

- De forma a evitar ambiguidade de resposta e minimizar os resultados pouco esclarecedores obtidos através desta pergunta quanto à perceção de gasto do cliente em especificamente, produtos dedicados ao lar na generalidade de lojas do mercado, uma possível proposta de alteração assenta em: “Quanto gasta, em média por mês, na compra de artigos para recheio do seu lar?”

«7.1. Especifique, por favor, um dos artigos comprado.»

«9. Em termos gerais, o que gostaria de ver melhorado na secção Casa da loja CNT »

- Colocar opções de resposta. Nestas duas questões deve-se colocar, idealmente, opções de resposta com algumas subcategorias de cada uma das categorias da UN mantendo o campo aberto de “outro” para que não se restrinja demasiado a opinião do cliente.

«10. Gostaríamos de saber se comprou nos ÚLTIMOS 3 MESES algum dos seguintes artigos.»

- Uma vez que a pergunta 10 serve de introdução para a avaliar a EC ao adquirir os produtos mencionados, se a resposta incidir em produtos *suís generis* torna-se difícil identificar qual dos produtos incide a posterior classificação da EC por parte do inquirido. Desta forma, uma sugestão de alteração incide sobre a restrição de resposta a apenas um artigo adquirido nos últimos 3 meses.

«12. Diga-nos, por favor, quais as principais dificuldades sentidas ao comprar os artigos atrás mencionados?»

- **Repensar as hipóteses de resposta**, novamente, para que se possa fazer uma gestão de respostas mais eficaz, segmentando as possíveis e prováveis respostas do inquirido, mantendo sempre um campo aberto que permita conferir o carácter livre de resposta ao inquirido.

«16. Loja onde costuma comprar mais artigos para o lar.»

- Pergunta mal colocada. O seu grande objetivo era averiguar em qual loja da Sonae MC é que o inquirido se tinha baseado para responder sobre Experiência de Compra em produtos da UN Casa. Dadas as respostas obtidas no campo “outra” (Ex: El Corte Inglés, Pingo Doce, etc.) coloca-se a dúvida sobre a clareza da questão. Mais uma vez as respostas

obtidas neste item instauram a dúvida se terá sido claro para o inquirido que se referia única e exclusivamente a produtos do setor não alimentar para a sua casa.

A realização deste inquérito deve ser repetida e planeada de acordo com, pelo menos, 2 critérios:

(1) Sazonalidade

- Há categorias e/ou subcategorias que vendem mais no inverno e outras no verão. É recomendável a sensibilidade a este fator, uma vez que o mesmo pode influenciar as respostas da amostra selecionada.

(2) Detecção de falhas em categorias (ou subcategorias)

- Se se sentem anomalias em determinada categoria ou subcategoria, então o inquérito deve ter uma orientação estratégica nesse sentido que possibilite a deteção de oportunidades de melhoria.

Sobre as recomendações futuras a implementar no futuro no seio da organização, muitas são as vezes em que existe uma notória diferença entre o nível de experiência que a organização acredita disponibilizar ao cliente e a que é percebida por ele. (James, 2011)

Por isso, Botha et. al (2010) referem que antes de qualquer empresa procurar melhorar a experiência que oferece aos seus clientes, deve compreender a experiência atual proporcionada aos mesmos através da medição da mesma.

A venda a retalho deixou de ser só um local para adquirir produtos em prateleiras. Hoje, as prateleiras têm de transmitir emoções e vender sensações, principalmente nesta área de negócio tão dedicada às emoções partilhadas em família, no seio do nosso lar.

O mercado está “agressivo”, competitivo e tornou-se obrigatório saber quem é nosso cliente e como é que o mesmo pode ser surpreendido. Neste sentido, a melhoria contínua é um processo ininterrupto, constante e transversal a toda a equipa que trabalha em prol do mesmo objetivo. E por isso, existem 3 pequenos passos que permitem a fluidez deste processo e asseguram o sucesso do mesmo:

(1) Reunir as informações dos clientes;

(2) Garantir que a informação se espalhou por toda a organização;

(3) Usar as informações para manter, melhorar e inovar os processos.

Por fim, mas não menos importante, *não se consegue melhorar aquilo que não se mede*; por este motivo, a UN Casa deve continuar a medição constante e evolutiva face às exigências do mercado surpreendendo sempre o seu cliente. Para isso deve auscultá-lo e monitorizar qual a sua experiência de compra de quando a quando procurando melhorar sempre. Sobressaem assim os 3 M's de melhoria contínua (Figura 77).



Figura 77: 3 M's da melhoria contínua: Medir, Monitorizar, Melhorar (fonte: elaboração própria)

CONCLUSÕES

«A maior vantagem competitiva de uma organização é a sua visão do futuro.»

Hamel e Prahalad (1994)

Os serviços têm sofrido alterações ao longo do tempo, resultado da crescente importância que os consumidores têm vindo a assumir na prestação de serviços. A partir de uma certa altura, a preocupação não deve ser investir mais, consumir mais, trabalhar mais, mas antes produzir melhor, ser mais produtivo e diversificar as atividades realizadas. No retalho, a execução dos serviços pelo próprio cliente é vista como uma vantagem competitiva, pois permite alcançar menores custos e maior qualidade, uma vez que cabe aos clientes decidir como melhor utilizar os canais disponíveis, usufruindo de maior acesso, flexibilidade e conveniência.

O projeto descrito neste relatório comprometia-se a ser inovador na forma de encarar o desafio de “melhorar a experiência de compra na UN Casa”. O principal objetivo centralizava-se na capacidade de transmitir ao cliente que é fácil comprar esta gama de produtos no Continente, de forma cómoda e sem entraves, garantindo que o espaço dedicado aos produtos para casa apraz à visita do cliente na procura das novidades e do produto igualmente hodierno e de qualidade.

Numa primeira fase definiu-se conceptualmente o que seria esta experiência de compra no cerne da área não alimentar destinada a produtos para a casa, o *framework*. Esta ferramenta, encontrada a partir da literatura e da experiência profissional da orientação do estágio na empresa, permitiu avançar para o próximo passo, o da monitorização. Aqui pretendia-se avaliar, segundo uma escala, os parâmetros definidos neste *framework*, pelo que se optou por auscultar o cliente através da utilização de um inquérito de monitorização da experiência de compra. Este inquérito, porém, apresentou algumas limitações, as quais resultaram num conjunto de recomendações de melhoria a implementar em estudos futuros que recorram à utilização do mesmo instrumento:

- Antes de colocar qualquer questão no inquérito, deve estar bastante reforçada a mensagem ao cliente do âmbito do questionário, ou seja, se o inquérito se destina à Unidade Negócio Casa – marca Kasa, então deve estar visível, sempre que se justifique, a identificação do objetivo/destino do inquérito.
- Sempre que possível, devem evitar-se as respostas de forma “aberta”. Preferencialmente deve colocar-se apenas um campo de resposta aberta para que o cliente sinta que pode, e deve, transmitir a sua ideia sobre o assunto estudado, contribuindo com possíveis sugestões de melhoria, ou ajudando a encontrar lacunas inerentes ao serviço. Esta recomendação acarreta dois motivos simples: 1) O futuro tratamento e análise dos dados estatísticos torna-se mais automatizado e por isso mais rápido e mais eficiente se as respostas forem na maioria de carácter estrito e 2) concluiu-se pela versão 1 deste inquérito, que há uma incidência curiosa em alguns argumentos de resposta recorrentes. Ou seja, comprovou-se que o pensamento da Unidade de Negócio estava alinhado com o cliente e, por isso, recomendavelmente dever-se-ão colocar no questionário as hipóteses de resposta mais prováveis, sem descurar a opção de um campo “Outro/a:” para que este sirva para explicar situações atípicas e inesperadas.
- A escala a utilizar nas questões que pretendam avaliar a Experiência de Compra do cliente deve ser repensada. A escala utilizada foi a numérica, de 1 a 10. A possível sugestão futura recai sobre a utilização de uma escala de 1 a 5, uma vez que é mais recorrente neste tipo de formato de inquérito.

- O formato *online* mostrou ser o mais aconselhado para analisar a Experiência de Compra do cliente, uma vez que as respostas são anónimas, a interferência do inquiridor é inexistente, o custo é aproximadamente zero e permite selecionar deliberadamente os clientes que se pretendem inquirir⁶. Contudo, é recomendável que o período em que o inquérito se encontre *online* seja mais extenso do que o experimentado nesta primeira edição (14 dias), para se poder conseguir um maior número de respostas.
- As questões a colocar aos clientes devem ser diferenciadas segundo a insígnia que se pretende estudar, isto é, a experiência de compra proporcionada em supermercados Continente Modelo é bastante diferente da experiência sentida em hipermercados Continente, quer pelo espaço disponibilizado às dez categorias da UN, quer pelo público-alvo atingido. A análise da mesma deverá ser feita de forma direcionada ao tipo de loja e de cliente que se pretende estudar.
- O inquérito deve explicar adequadamente o motivo pelo qual se pretende auscultar a opinião do cliente, sendo simples e direto relativamente à forma como são colocadas as questões: (i) Se o pretendido é averiguar a causa, ou as causas mais prováveis para a perda de vendas em determinada categoria, suspeitando-se *a priori* de algumas possibilidades, então deve optar-se por oferecer ao cliente um conjunto de respostas fechadas que as incluam. (ii) O inquérito não pode ser longo nem repetitivo, para que o inquirido não se sinta aborrecido ao contribuir com a sua opinião; antes pelo contrário, deve sentir entusiasmo por ter sido “escolhido” para contribuir para o processo de melhoria do serviço.

Em simultâneo, ainda na fase de diagnóstico do projeto, foram feitos vários exercícios de *benchmarking*, com o intuito de fomentar novas oportunidades de crescimento e inovação no âmbito da experiência de compra.

Numa segunda fase, o projeto incorreu no sentido da angariação das propostas de melhoria no âmbito da EC. Os documentos de apoio à gestão comercial (em cada uma das dez categorias) permitiram à UN Casa um adequado levantamento de pontos a melhorar na exposição dos seus produtos ao cliente, com as respetivas propostas de ações de melhoria.

Por último, reunido um conhecimento mais aprofundado da empresa, da gestão comercial e do cliente, mencionaram-se algumas recomendações a ter em consideração para o futuro.

Apesar de nem sempre tudo correr conforme planeado, o projeto prosseguiu conforme as suas limitações e acabou por conseguir vê-las ultrapassadas retirando o maior proveito possível delas.

Em jeito de conclusão, os serviços em Portugal são uma constante, assumindo uma presença ativa no nosso quotidiano e os portugueses são referência mundial na arte de bem servir. São também criativos, inovadores e persistentes. É também assim que a Sonae se afirma no mercado e por este motivo a irreverência deste projeto coloca o tema na vanguarda do *mindset* do cliente, mesmo até se esta não for uma preocupação atual, recai no dia-a-dia do cliente sem que este dê conta. É importante, é útil e acima de tudo é um tema que define a vantagem competitiva entre concorrentes: a melhoria dos serviços prestados em todas as frentes. Para isto é necessário ser inovador, irreverente e arriscar. Assim, este projeto permitiu estudar o cliente, o mercado, a gestão e, por fim, projetar novos potenciais de crescimento. Como proferiu Peter Drucker: “*If brands want to do something new, they have to stop doing something old*”.

⁶O pelouro do marketing (Departamento de Estudos de Mercado em colaboração com o departamento de CCR – Cliente no Centro do Retalho) seleciona os dados (*e-mail*) dos clientes UN Casa por insígnia ou determinada loja, enviando o inquérito para os contactos selecionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP (2014) **Portugal - Ficha País 2014**

Almeida, Maria do Rosário; Pereira, João Manuel; (2014) **Marketing de Serviços**, *Edições Sílabo*

Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J. (2005) **Manual do Benchmarking: Como identificar os processos empresariais da concorrência de forma a serem usados como vantagem competitiva**

Berry, Leonard L.; (1995) **On Great Service: A Framework for Action**. *Simon and Schuster*

Berry, Leonard L; Parasuraman, A. (1995) **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**

Boletim Económico (2009)

Botha, G.J.; Kruger, P.; De Vries, M. (2010) **Enhancing customer experience through business process improvement**

Botha, G.J.; Rensburg, A.C. van. (2010). **PROPOSED BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT MODEL WITH INTEGRATED CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT**. *South African Journal of Industrial Engineering May 2010 Vol 21(1): 45-57*

Britan,G.; Lojo, M. (1993) **A Framework for the Analyzing the Quality of Interface Customer**. *European Management Journal Vol. 11, No 4, pp. 385-39.*

Chambers, S. et al. (2010). **Operations Management 6th edition**. *Pearson Education Limited, England.*

Clara Cardoso, C; Barbosa, J. (2014) **Tendências do Consumidor 2014**

Corrêa; Henrique Luiz; Giansesi, Irineu G. N. (1994) **Administração Estratégica de Serviços – Operações para a Satisfação do Cliente**

Disponível em: https://books.google.pt/books?id=ulfMAh_rN54C&pg=PA5&hl=pt-PT&source=gbp_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Drucker, Peter (2007) **The practice of management**. *Amsterdam : Elsevier, 2007.*

Ferreira, M.P.; Carvalho, J. S.; Reis, N.; Marques, T. (2010) **Gestão Empresarial**

Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M.J. (2006) **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**, *McGraw-Hill International Edition*

Freire, Adriano (2008) **Estratégia: Sucesso em Portugal**, *Verbo editora*

Grönroos, Christian (1984) **A Service Quality Model and Its Marketing Implications**, *European Journal of Marketing,18(4), 36-45.*

Grönroos, Christian (1990) **Service Management and Marketing**, *Lexington, Mass: Lexington Books*

- Gummesson, E. (1991) **Truths and Myths in Service Quality**, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2 Iss 3 pp. 7 – 16
- Harvard Business Review December 2011
- Heskett, J.L.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A.; (1997) **The Service Profit Chain**
- Hübner, Alexander H.; Sternbeck,M; Kuhn, H. (2013) **Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework**; *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 41 No. 7, 2013 - pp. 512-530
- Ibrahim, M. (2002), **The Importance of Entertainment in the Shopping Center Experience**. *Journal of Real Estate Portfolio Management*
- James, Patrick (2011) **Customer Experience - what's it all about?** - *The Capgemini Consulting Guide*
- Johnson, M.D., Anderson, E. W., Fornell, C. (1995), **Rational and Adaptative Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework**, *Journal of Consumer Research*, vol 21
- Kamaladevi, B. (2010). **CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN RETAILING**. *Business Intelligence Journal*, Vol.3 No.1
- Kandampully, Jay (2012) **Service as the new paradigm in retailing** - Chapter 1
- Kotler, P.(2000) **Marketing Management 10th edition**
- Levy, M.; Grewal, D.; Kumarc, V.; (2009) **Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework**, *Journal of Retailing* 85 (1, 2009) 1–14
- Levy, M.; Weitz, B.A.; Grewal, D. (2014) **Retailing Management** 9th. *Mc Graw Hill Education*
- Lopes, A., Capricho, L., (2007), **Manual de Gestão da Qualidade**
- Lovelock, C. (1997). **Adding Value to Core Products with Supplementary Services**. In *Services Marketing*. 2nd edition, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Lovelock, C.; Wirtz, J.; Hemzo, M.A.; (2011) **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**, 7ª edição publicada pela *Pearson Education do Brasil*
- Meyer, C. and Schwager, A. 2007. **Understanding Customer Experience**. *Harvard Business Review*. February 2007
- Nemani, Jagan. (2013). **Customer Experience Framework**. *Innovation That Disrupts Markets, Topples Giants, and Makes You #1*, Chapter 2.
- Normann, R. (2000), **Service Management: Strategy and Leadership in Service Business 3th edition**
- O'SHAUGHNESSY, J; O'SHAUGHNESSY, N. J. (2002) **Reply to criticisms of marketing, the consumer society and hedonism**. *European Journal of Marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985) **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**; *Jornal of Marketing*
- Rousseau, J. A. (1997). "Manual de Distribuição. Uma visão Global e Estruturante da Moderna Distribuição." Control Jornal Editora.

Rousseau, José António (2008) **Manual da Distribuição**

Rygielski, (2002) Data mining techniques for customer relationship management. C. Rygielski et al. / Technology in Society 24

Schmitt, B.H. (2003), **Customer Experience Management**. CHAPTER I “Taking the customer seriously”
CHAPTER II, “A Revolutionary Approach to connecting with your customers”, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Vital, Luciane Paula; Floriani, Vivian Mengarda; (2009) **METODOLOGIA PARA PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**; © Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.6 n. 2 p. 24-44

WPP (2014). **Top 100 Most Valuable Global Brands 2014**

Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo; (1996) **Services Marketing**, New York: McGraw-Hill

Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo; (2003) **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

ANEXO¹

Lista de produtos das categorias da UN Casa

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

Lista dos produtos das categorias da UN Casa

1. Mesa

- 1.1 Copos
- 1.2 Talheres
- 1.3 Forno
- 1.4 Louça Mesa
- 1.5 Pequeno Almoço
- 1.6 Complementos Mesa
- 1.7 Têxteis Mesa
- 1.8 Têxteis Cozinha
- 1.9 Melaminas/Plásticos

2. Cozinha

- 2.1 Louça de fogão
- 2.2 Formas
- 2.3 Acessórios Cozinha
- 2.4 Preparação de alimentos
- 2.5 Utensílios Cozinha
- 2.6 Caixas Alimentos
- 2.7 Sacos/Malas térmicas

3. Lavandaria

- 3.1 Tábuas Engomar
- 3.2 Estendais
- 3.3 Cestos Roupa
- 3.4 Acessório Trat. Roupa
- 3.5 Esfregonas
- 3.6 Vassouras
- 3.7 Mopas
- 3.8 Limpa Vidros
- 3.9 CJT Limpeza
- 3.10 Baldes Limpeza
- 3.11 Alguidares

4. Organização

- 4.1 Interior armário
- 4.2 Cabides
- 4.3 Cozinha
- 4.4 Baldes Lixo
- 4.5 Caixas
- 4.6 Cestos
- 4.7 Costura

5. Decoração

- 5.1 Têxteis
- 5.2 Tapeçaria
- 5.3 Molduras
- 5.4 Velas
- 5.5 Ambientadores
- 5.6 Acessórios decoração
- 5.7 Iluminação
- 5.8 Decoração Natal

6. Têxtil Quarto

- 6.1 Almofadas
- 6.2 Protetores colchões
- 6.3 Edredões

- 6.4 Fronhas
- 6.5 Lençóis Ajustáveis
- 6.6 Lençóis Individuais
- 6.7 Capa Edredão
- 6.8 Jogos Cama
- 6.9 Sazonais
- 6.10 Sacos Água Quente
- 6.11 Outros têxteis

7. Banho

- 7.1 Toalha Lisa
- 7.2 Toalha Decorativa
- 7.3 Conjuntos Toalhas
- 7.4 Tapetes WC
- 7.5 Roupões
- 7.6 Acessórios WC
- 7.7 Baldes WC
- 7.8 Balanças WC
- 7.9 Cortinas WC
- 7.10 Grande Porte

8. Mobiliário Exterior

- 8.1 Wicker
- 8.2 Madeira
- 8.3 Metal
- 8.4 Tubo
- 8.5 Resina
- 8.6 Guarda Sóis
- 8.7 Estruturas
- 8.8 Praia
- 8.9 Têxteis
- 8.10 Baloços

9. Mobiliário Interior

- 9.1 Cadeiras
- 9.2 Bancos
- 9.3 Mesas
- 9.4 Sets
- 9.5 Apoio
- 9.6 Sofás
- 9.7 Arrumação
- 9.8 Estruturas
- 9.9 Camas
- 9.10 Colchões
- 9.11 Infantil

10. Festa

- 10.1 Básica
- 10.2 Licenças
- 10.3 Exclusivas
- 10.4 Festas Temáticas
- 10.5 Complementos
- 10.6 Guardanapos
- 10.7 Palhinhas/Palitos

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

ANEXO²

Questões colocadas no inquérito de satisfação e melhoria da experiência de compra

[illegible]

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

GRUPO I

Pergunta 1)

Gostaríamos de convidá-lo(a) a responder a um breve questionário. O seu preenchimento apenas lhe tomará cerca de 4 minutos.

***Quando pensa em "Coisas para a sua Casa" qual a primeira loja que pensa?**

- ☐ Area
- ☐ Casa
- ☐ Continente
- ☐ Espaço Casa
- ☐ Gato Preto
- ☐ Ikea
- ☐ Jumbo/Auchan
- ☐ Loja do Chinês
- ☐ Pingo Doce
- ☐ Viva
- ☐ Zara Home
- ☐ NS/Nenhuma Desta
- ☐ Outra. Qual?

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Averiguação da concorrência no *mindset* do cliente Continente

Pergunta 2)

***Quanto gasta em média, cada vez que faz compras nestes artigos para a casa?**

(artigos para a mesa, para a casa de banho, para a cozinha, para a sala, para o quarto, para uma festa, etc)

- ☐ 5-10€
- ☐ 10-30€
- ☐ 30-50€
- ☐ 50-70€
- ☐ 70-90€
- ☐ 90-110€
- ☐ Outro valor? Qual

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Perceção de gasto na opinião do cliente.

Pergunta 3)

***Com que frequência é responsável pelas compras para a sua casa, dos seguintes artigos:**

	Nunca compro	Raramente	1 vez por ano	2 vezes por ano	3 vezes por ano	superior a 3 vezes por ano
Mesa (pratos, copos, talheres, toalhas de mesa, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cozinha (frigideiras, panelas, utensílios, caixas de alimentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavandaria (Tábuas de engomar, estendais, vassouras, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização (caixas, cabides,cestos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração (velas, molduras,tapetes, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têxtil Quarto (almofadas, jogos de cama, edredões,etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banho (toalhas, tapetes wc, cortinas wc,etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliário Exterior (cadeiras de jardim/praias,guarda-sol)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliário Interior (cadeiras, bancos, colchões,etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festa (copos/pratos/talheres de plástico, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Frequência de compra das 10 categorias existentes na UN Casa em qualquer loja do mercado.

GRUPO II

Pergunta 4)

***Nos últimos 6 meses comprou artigos para casa (artigos para a casa de banho, para a cozinha, para a mesa, para a sala, para o quarto, para a Festa) no Continente?**

- ☐ Sim
☐ Não

Pergunta 5)

***Qual a principal razão que o leva a comprar no CONTINENTE?**

- ☐ Variedade
☐ Preço
☐ Qualidade
☐ Novidade
☐ Promoções
☐ Utilidade
☐ Design
☐ Outra. Qual?

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Motivos de aquisição de produtos deste setor no Continente.

Pergunta 6)

***Qual a principal razão que o leva a NÃO comprar no CONTINENTE?**

- ☐ Variedade
☐ Preço
☐ Qualidade
☐ Novidade
☐ Promoções
☐ Utilidade
☐ Design
☐ Outra. Qual?

OBJETIVO DA PERGUNTA:
 Razões que levem ao declínio de compra de produtos do lar no Continente.

Pergunta 7)

***Das seguintes categorias para a casa diga-nos, por favor qual a que comprou maior número de produtos nos últimos 6 meses no CONTINENTE?**

- ☐ Mesa (pratos, copos, talheres, toalhas de mesa, etc)
☐ Cozinha (frigideiras, panelas, utensílios, caixas de alimentos, etc)
☐ Lavandaria (Tâbuas de engomar, estendais, vassouras, etc)
☐ Organização (caixas, cabides, cestos, etc)
☐ Decoração (velas, molduras, tapetes, etc)
☐ Têxtil Quarto (almofadas, jogos de cama, edredões, etc)
☐ Banho (toalhas, tapetes wc, cortinas wc, etc)
☐ Mobiliário Exterior (cadeiras de jardim/praias, guarda-sol, etc)
☐ Mobiliário Interior (cadeiras, bancos, colchões, etc)
☐ Festa (copos/pratos/talheres de plástico, etc)
☐ Outro. Qual?

OBJETIVO DA PERGUNTA:
 Identificação da categoria (e subcategoria) que preenche o maior volume de compra do cliente na aquisição de produtos para o lar.

Pergunta 7.1)

***Especifique por favor um dos artigos comprado?**

Pergunta 8.1)

***Baseado no(s) artigo(s) que especificou, responda às seguintes questões, por favor, utilizando uma escala de 1 a 10 (em que 10 concordo totalmente e 1 discordo totalmente) como avalia os seguintes aspectos da SECÇÃO CASA DO CONTINENTE?**

	1=Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Concordo Totalmente	Não Aplicável
Acredito na marca Kasa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei que existe o produto antes de o adquirir na secção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É-me conveniente ir ao Continente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com o tipo de serviço/loja que é o Continente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me inspirado com as sugestões de exposição para a minha casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto a loja limpa e arrumada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto do ambiente e da secção de artigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontro habitualmente o que procuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBJETIVO DA PERGUNTA:
 Questões de resposta ao framework.

Pergunta 8.2)

*** Baseado no(s) artigo(s) que especificou, responda às seguintes questões, por favor, utilizando uma escala de 1 a 10 (em que 10 concordo totalmente e 1 discordo totalmente) como avalia os seguintes aspectos da SECÇÃO CASA DO CONTINENTE?**

	1=Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Concordo Totalmente	Não Aplicável
Deparo-me com muitos artigos esgotados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo escolher com facilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço reflecte uma boa relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As promoções têm influência na minha decisão de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo transportar facilmente o produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto falta de ajuda por parte de um assistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do artigo corresponde às expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiver algum problema sei que tenho o apoio adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeita com a minha experiência de compra em produtos nesta secção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pergunta 8.3)

*** Até que ponto recomendaria a um amigo ou familiar, a compra de artigos para o lar no Continente? (Escala de 0 a 10, em que 0=Não recomendaria e 10= Recomendaria muito)?**

Não Recomendaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recomendaria muito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questão ainda abrangida pela *framework* mas explicitada de forma diferente das restantes.

Escala Net Promoter Score = % Promotores - % Detratores

Pergunta 9)

*** Em termos gerais, o que gostaria de ver melhorado na secção Casa da loja Continente?**

OBJETIVO DA PERGUNTA:

Sugestões de melhoria na secção de Casa como um todo.

GRUPO III

Pergunta 10)

*** Gostaríamos de saber se comprou nos ÚLTIMOS 3 MESES algum dos seguintes artigos.**

- ☐ Almofadas
- ☐ Tapetes
- ☐ Copos
- ☐ Roupa de Cama
- ☐ Protectores de Colchões
- ☐ Talheres
- ☐ Não adquiri nenhum destes artigos

OBJETIVO DA PERGUNTA:

Averiguação direta sobre subcategorias críticas sujeitas a melhoria imediata, segundo clientes que tenham efetuado uma compra recente.

Pergunta 11)

***Ajude-nos a perceber como foi a sua experiência na compra do/s artigo/s acima assinalados, por favor, assinalando 1 Discordo Totalmente e 10 Concordo Totalmente.**

	1= Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Concordo Totalmente
Foi-me fácil perceber as diferenças entre os produtos idênticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A embalagem e o rótulo continham todas as informações úteis para a compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A localização do artigo foi clara e intuitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi-me fácil perceber a diferença de preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consegui transportar facilmente o produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do produto correspondeu às expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Averiguação da Experiência de Compra de uma das subcategorias anteriormente assinaladas.

Pergunta 12)

***Diga-me, por favor, as principais dificuldades sentidas ao comprar os artigos acima mencionados?**

OBJETIVO DA PERGUNTA:
Espaço para o cliente referir os entraves à compra sem delimitação de resposta múltipla.

GRUPO IV

Pergunta 13, 14, 15)

***Sexo:**

- ☐ Masculino
☐ Feminino

***Idade:**

- ☐ Menos de 25 anos
☐ 25 a 34 anos
☐ 35 a 44 anos
☐ 45 a 55 anos
☐ Mais de 55 anos

***Grau de Escolaridade:**

- ☐ Menos que a 4ª Classe
☐ 4ª Classe Antiga / 6ª Classe / Ciclo Preparatório
☐ 5º ano Antigo / 9º ano Unificado / 10º ou 11º
☐ 7ºano antigo/propedêutico / 12ºano Recente /Curso Médio
☐ Frequência Universitária ou Bacharelato
☐ Licenciatura / Mestrado / Doutoramento

OBJETIVO DAS PERGUNTAS:
Identificação do inquirido e conjuntura social.

Pergunta 16)

***Indique, por favor, qual a loja onde costuma comprar mais artigos para o lar.**

- ☐ Continente Amadora
☐ Continente Cascais
☐ Continente Colombo
☐ Continente Modelo Coimbra Eiras
☐ Continente Modelo Esposende
☐ Continente Gaia
☐ Continente Modelo Lamego
☐ Continente Matosinhos
☐ Continente Modelo Sines
☐ Continente Telheiras
☐ Continente Modelo Vila do Conde
☐ Outra. Qual?

OBJETIVO DAS PERGUNTAS:
Identificação da loja como referência de resposta ao inquérito.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

ANEXO³

Resultado integral do Inquérito de Melhoria da Experiência de Compra

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

ANEXO⁴

Listagem dos documentos finais do projeto de estágio na Sonae MC

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco.)

- i. Documento de definição da *framework* de Experiência de Compra na UN Casa;
- ii. Análise de dados estatísticos do Inquérito de “Monitorização da Experiência de Compra”;
- iii. *Roadmap* de ações futuras e melhoria contínua na Monitorização da Experiência de Compra.



iv. Documentos de apoio à Gestão Comercial



Estes anexos só estão disponíveis para consulta através do CD-ROM.
Queira por favor dirigir-se ao balcão de atendimento da Biblioteca.

Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia
Universidade de Aveiro